

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Posouzení motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců v průmyslovém podniku
Assessment of Motivation and Job Satisfaction of Employees in Industrial Company

Student: Jakub Bečica

Vedoucí bakalářské práce: Dr. Ing. Zuzana Čvančarová

Ostrava 2017

Zadání bakalářské práce

Student:

Jakub Bečica

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R020 Ekonomika podniku

Téma:

Posouzení motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců v
průmyslovém podniku
Assessment of Motivation and Job Satisfaction of Employees in
Industrial Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska zvolené problematiky
 3. Charakteristika průmyslového podniku ArcelorMittal Ostrava, a.s.
 4. Zhodnocení stavu motivace a odměňování v průmyslovém podniku ArcelorMittal Ostrava, a.s.
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

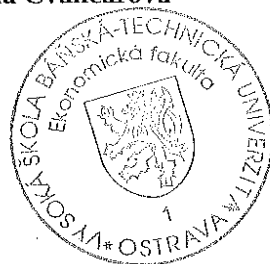
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Dr.Ing. Zuzana Čvančarová**

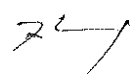
Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 05.05.2017





Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracoval samostatně a uvedl jsem veškeré prameny a podklady v seznamu použité literatury. Některé přílohy práce jsou s uvedením odkazu převzaty a upraveny.

V Ostravě dne 5. 5. 2017



.....
Jakub Bečica

Poděkování

Na tomto místě bych velmi rád poděkoval vedoucí práce Dr. Ing. Zuzaně Čvančarové za obdržené konzultace, odborné vedení, cenné připomínky a přátelský přístup, který mi byl poskytnut v průběhu psaní práce. Rovněž bych chtěl poděkovat Mgr. Věře Válkové, MBA za poskytnuté rady zejména k textu praktické části práce. Poděkování patří také všem zaměstnancům závodu Ocelárna společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s., kteří vyplnili dotazníkové šetření, které posloužilo k vypracování praktické části této práce.

Obsah

1	ÚVOD	1
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZVOLENÉ PROBLEMATIKY	3
2.1	Řízení lidských zdrojů	3
2.1.1	Personální řízení v organizaci	4
2.1.2	Personální řízení a motivace zaměstnanců	5
2.1.3	Metody a techniky motivace	7
2.2	Hodnocení zaměstnanců	9
2.2.1	Cíle hodnocení zaměstnanců	9
2.2.2	Formy a způsoby hodnocení	11
2.2.3	Pravidla a doporučení k hodnocení zaměstnanců	13
2.3	Motivace a odměňování zaměstnanců	14
2.3.1	Zákoník práce a pracovní podmínky zaměstnanců	15
2.3.2	Odměňování zaměstnanců	17
2.3.3	Zaměstnanecké výhody	20
2.4	Firemní kultura ve společnosti	21
2.5	Metodický základ dotazníkového šetření	23
3	CHARAKTERISTIKA PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU ARCELORMITTAL OSTRAVA, A. S.	26
3.1	Představení společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s.	26
3.1.1	Historický vznik společnosti	26
3.1.2	Fungování společnosti po roce 1989	27
3.2	Současná charakteristika společnosti	28
3.2.1	Výrobní aktivity společnosti AMO	29
3.2.2	Řízení lidských zdrojů ve společnosti AMO	30
3.3	Závod č. 13 společnosti AMO - Ocelárna	32
		0

3.3.1 Výrobní aktivity závodu Ocelárna.....	33
3.3.2 Charakteristika výroby a zaměstnanců závodu Ocelárna	34
4 ZHODNOCENÍ STAVU MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU ARCELORMITTAL OSTRAVA, A. S.	37
4.1 Dotazníkové šetření provedené v závodě Ocelárna společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s.....	37
4.1.1 Realizace dotazníkového šetření.....	38
4.1.2 Charakteristika souboru respondentů	38
4.1.3 Výsledky v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců	41
4.1.4 Spokojenost se zaměstnáním a pracovními podmínkami ve společnosti	43
4.1.5 Důležitost zaměstnaneckých benefitů ve společnosti.....	46
4.1.6 Loajalita a spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem.....	48
4.1.7 Otázky týkající se možnosti vzdělávání a pracovního výkonu zaměstnanců ...	49
4.1.8 Spokojenost zaměstnanců s informacemi a prací odborových organizací	52
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	54
6 ZÁVĚR	57
Seznam použité literatury	
Seznam zkratk	
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 ÚVOD

Základním předpokladem fungování jakékoliv společnosti, ať se jedná o organizaci, podnik nebo firmu, jsou nezbytné materiální, finanční a lidské zdroje. Nejdůležitější z nich jsou zdroje lidské, neboť ty uvádí zdroje materiální a finanční do pohybu a určují jejich využívání. Předpokladem spokojenosti na straně zaměstnavatele i zaměstnance je shoda na základních parametrech vzájemné dohody, jejímž výsledkem je dobrovolné podepsání pracovní smlouvy oběma stranami.

Úspěšné společnosti na trhu dosahují vysoké výkonnosti tehdy, pokud jsou zaměstnanci společnosti spokojeni a mají svou práci rádi, nechodí do ní se strachem a obavami a jsou správně motivováni a za odvedenou práci spravedlivě ohodnoceni. Lépe se vypořádávají s plněním úkolů, kvalitněji řeší problémy a rádi spolupracují se svými kolegy. Vyspělé moderní společnosti si tuto skutečnost uvědomují a usilují nejen o získání schopných lidí do svého týmu, ale s těmito také dále pracují. Snaží se např. najít nové způsoby, jak rozvinout pozitivní schopnosti svých zaměstnanců, jak je motivovat a pomáhat jim, aby co nejvíce svých schopností využívali ve prospěch svého zaměstnavatele. Výsledkem je vytváření efektivních pracovních týmů, poskytování různých možností dalšího rozvoje zaměstnanců, aj. Důvodem uvedených kroků je zajistit ekonomický růst společnosti ve srovnání s konkurencí, což je jeden z hlavních cílů managementu každé společnosti.

To, jací lidé pro organizaci pracují, ale také to, jak jejich potenciálu dokáže management organizace využít, jak je dovede motivovat a současně vytvářet podmínky pro jejich seberealizaci, zkvalitňování a rozvoj, dává organizaci větší šanci odolat tvrdému konkurenčnímu prostředí, obstát na trhu a dále se rozvíjet.

K faktorům, které ovlivňují stav lidských zdrojů a lidského potenciálu v organizaci, patří kromě znalostí, zkušeností, dovedností a schopností pracovníků, také jejich kreativita, schopnost tvořit a inovovat, flexibilita, týmová kapacita, pracovní motivace a spokojenost či loajalita ke společnosti.

Cílem bakalářské práce je na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybraného průmyslového podniku vyhodnotit současný stav motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami. Ze zjištěných skutečností dotazníkového šetření budou následně navrženy kroky, které by měly přispět ke zlepšení stávajícího stavu motivace a odměňování. Dotazníkové šetření bude provedeno mezi vybranými zaměstnanci závodu

Ocelárna ve společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s., a to z důvodu, že nelze obsáhnout všechny závody a zaměstnance společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s.

V souladu se stanoveným cílem a tematickým zaměřením práce bude nejprve v rámci teoretické části práce popsána problematika motivace a odměňování zaměstnanců, což řeší celá řada autorů jak v české, tak i zahraniční odborné literatuře. Na tuto teoretickou část následně naváže část praktická, která nejprve představí výše zmíněný průmyslový podnik ArcelorMittal Ostrava, a. s., tento zcharakterizuje z různých úhlů pohledu a následně bude text zaměřen na charakteristiku a popis závodu Ocelárna. V další kapitole praktické části práce bude zhodnocen stav odměňování, motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců závodu Ocelárna, který bude zjišťován pomocí vypracovaného dotazníkového šetření. Z výsledků dotazníků budou vyvozeny závěry a navrženy změny ke zlepšení zjištěného stavu spokojenosti a motivace zaměstnanců. Při vyhodnocení bude vycházeno z předpokladu, že spokojený zaměstnanec odvádí ve společnosti kvalitní práci jen tehdy, pokud je dostatečně motivován a ohodnocen.

Práce čerpá z dostupných poznatků odborné literatury, uzavřené kolektivní smlouvy a dalších materiálů poskytnutých společností ArcelorMittal Ostrava, a. s. Praktická část práce vychází z dotazníkového šetření a konzultací se zástupci odborové organizace závodu Ocelárna.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA ZVOLENÉ PROBLEMATIKY

V teoretické části této práce bude popisována problematika motivace a vybrané nástroje řízení lidských zdrojů, aby následně v praktické části práce mohla být tato problematika prakticky řešena na konkrétním příkladě průmyslového podniku. Cílem managementu každé společnosti, by měl kromě ekonomických záležitostí, být i férový vztah mezi zástupci vedení a jednotlivými zaměstnanci, případně odborovou organizací, která zaměstnance sdružuje. Tento vztah by měl být založen na oboustranné komunikaci mezi zástupci obou stran, jejichž společným cílem je prosperita společnosti, potažmo spokojený a motivovaný zaměstnanec. Dochází-li mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci k uzavírání kolektivní smlouvy, pak by tento dokument měl naplňovat a uspokojovat jak představy zaměstnavatele, tak představy zaměstnanců a vést k vyšší motivaci zaměstnanců a jejich lepším pracovním výsledkům.

Lidský kapitál je v odborné literatuře vnímán jako největší přínos pro rozvoj firem i celé společnosti. V případě, že dochází k naplňování a uspokojování zaměstnanců a jejich odborových organizací a uvedené není v rozporu se zájmy vlastníků a managementu společnosti, měla by se uvedená spokojenost odrazit v pozitivním vnímání společnosti z řad zaměstnanců i ostatní veřejnosti.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je pojem používaný v personalistice, někdy je možné se setkat také s pojmem personální práce, který označuje jednu z oblastí řízení organizace, která souvisí s řízením a vedením lidí. Pojmy personalistika nebo personální práce jsou běžně zaměňovány¹ s pojmy personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů, ovšem tyto pojmy mají dvojí význam. V prvním významu (častěji v praxi) označují personalistiku a samotné řízení a vedení lidí v organizaci. Ve druhém významu (častěji v teorii) označují odlišné vývojové etapy personalistiky a odlišné přístupy a řízení a vedení lidí v organizaci.

¹ Šikýř, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

2.1.1 Personální řízení v organizaci

Odpovědnost za personální řízení² v organizaci nesou vrcholové vedení, linioví vedoucí a personální útvar společnosti, zastoupený jednotlivými personalisty. Vrcholové vedení organizace odpovídá za personální strategii a stanovení zásad personální politiky. Odpovědnost za vedení lidí, za realizaci personální práce v každodenním kontaktu s podřízenými spočívá především na liniových vedoucích. Personální útvar poskytuje personální služby vedení organizace, vedoucím pracovníkům i jednotlivým pracovníkům. Rozdělení odpovědnosti a pravomoci v jednotlivých oblastech systému personálního řízení v organizaci je podmíněno řadou skutečností, zejména úlohou personálního řízení v systému řízení organizace, která je mu přikládána.

Cílem personálního řízení³ je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace a současně vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků s vykonanou prací, jejich motivace k rozvoji a napomáhání jejich identifikaci s cíli organizace. Systém práce s lidmi musí zahrnovat všechny souvislosti jejich pracovní činnosti. Organizace se vzájemně liší přístupem k personálnímu řízení, o němž vypovídá jeho postavení v systému řízení organizace a úroveň personální práce (rozsah a kvalita realizovaných personálních činností). Personální řízení je dynamickou, komplikovanou a citlivou oblastí řízení organizace. V praxi musí personální řízení respektovat situaci organizace a je závislé na aktuálních faktorech prostředí. Při stanovení cílů, metod a nástrojů musí personální řízení vycházet z podmínek vně i uvnitř organizace, které ho ovlivňují a podmiňují, charakter personálního řízení v jednotlivých organizacích se tedy liší v závislosti na počtu zaměstnanců, počtu řídicích pracovníků a pracovní hierarchii.

Úkolem personálního řízení⁴ je umožňovat managementu zkvalitňovat individuální a kolektivní přínosy lidí ke krátkodobému i dlouhodobému úspěchu organizace. O lidech, jimiž organizace disponuje a jejichž pomocí dosahuje strategických cílů, se často mluví jako

² Kociánová, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

³ Kociánová, R. *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2497-3.

⁴ Armstrong, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

o lidských zdrojích⁵. Organizace potřebuje lidské zdroje, stejně jako potřebuje materiální finanční nebo informační zdroje. Ovšem lidské zdroje rozhodují o zabezpečování, rozdělování, využívání a rozvoji všech ostatních zdrojů. Rozhodující význam lidí pro úspěch organizace je tedy nezpochybnitelný. „Žádná organizace si nemůže počínat lépe než její lidé.“⁶ Organizace potřebuje dostatek schopných a motivovaných lidí, neboť schopnosti a motivace lidí (způsobilost a ochota vykonávat stejnou práci) určují výkon lidí (výsledek práce a chování) a výkon lidí určuje výkon organizace (výsledek podnikání a hospodaření)⁷.

Schopní a motivovaní lidé odlišují organizaci od konkurence. Pokud umějí a chtějí dělat lepší věci než lidé v jiných organizacích, zajišťují organizaci dlouhodobou prosperitu a trvalou konkurenční výhodu⁸. Úspěšné organizace si uvědomují, že schopní a motivovaní lidé jsou základem jejich úspěchu. Každá organizace potřebuje i jiné zdroje, ovšem bez schopných a motivovaných lidí toho žádná organizace mnoho nedosáhne.

2.1.2 Personální řízení a motivace zaměstnanců

Motivace je jedním z nástrojů řízení lidských zdrojů. V odborné literatuře se lze setkat např. s definicí⁹: Motivace je hnacím motorem, silou, pohnutkou k jednání člověka. Je to soubor podnětů, pohnutek, motivů, které podmiňují lidské jednání a chování.

Motivy jsou vnitřní činitele, které vyvolávají a řídí chování člověka směrem k určitým cílům. Jsou považovány za základ motivace. Chování člověka je málokdy ovlivňováno jedním motivem. Jde většinou o komplex motivů činnosti člověka spojený především s potřebami, zájmy, vlohami a postoji. Postoje vyjadřují vztah člověka k určitému objektu, jevu, předmětu nebo k jiným lidem. Kladné postoje povzbuzují aktivitu a zájem, záporné vedou k odmítání a odporu. Postoje¹⁰ se týkají oblasti poznávací, emocionální a konativní. Pro ovlivňování postojů je nejdůležitější oblast emocionální. Právě emoce řídí naše nejdůležitější rozhodnutí,

⁵ Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

⁶ Drucker, P. F. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správně věci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.

⁷ Šikýř, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4152-2.

⁸ Armstrong, M. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.

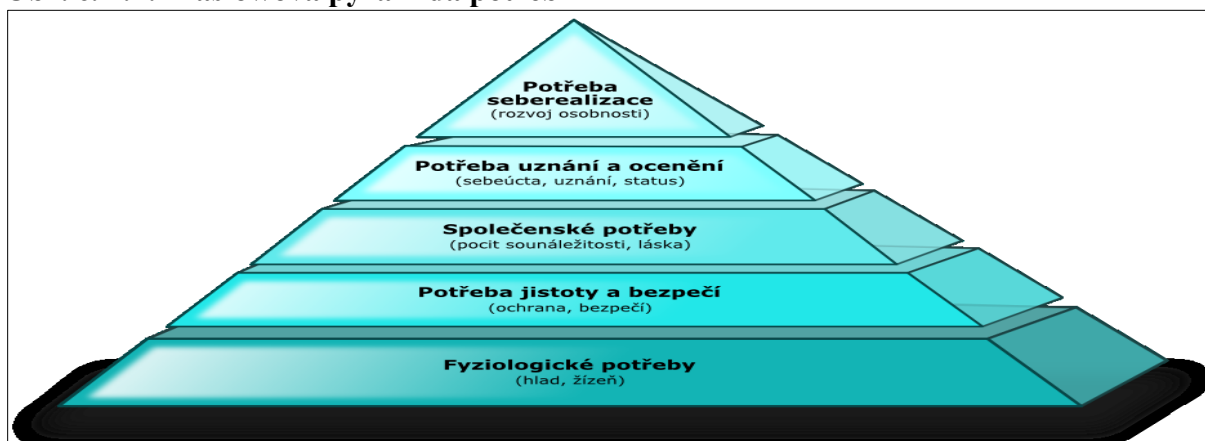
⁹ Plamínek, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-20-247-3447-7.

¹⁰ Armstrong, M a S. Taylor. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

včetně takových, koho si například vybereme za manžela, zda si koupíme auto té nebo jiné značky apod. Emoce také řídí naše rozhodnutí, zda se budeme angažovat v zaměstnání – to znamená, že se budeme snažit tvořivě řešit problémy a cíle organizace si vezmeme za své, ztotožníme se s nimi a chceme být přínosem pro svého zaměstnavatele.

K motivům lidského jednání a chování patří kromě postojů také potřeby, hodnoty, zájmy a další faktory. **Potřeba** je pociťovaný nebo prožívaný nedostatek (nebo také nadbytek) něčeho důležitého pro život jedince. Nedostatečné uspokojení potřeb vyvolává napětí a stres. V odborné literatuře existuje mnoho teorií, které se zabývají lidskými potřebami, jejich rozřazením a působením na jeho chování. Mezi nejznámější se řadí Maslowova teorie motivace¹¹, na jejímž nejvyšším stupni v hierarchii potřeb stojí potřeba seberealizace a sebeuplatnění, na nejnižším jsou základní potřeby fyziologické. Čím méně jsou uspokojeny potřeby na stupních dva a tři, tím větší jsou potřeby na stupni čtyři, které se projevují například ve zvýšené touze po společenském postavení a moci.

Obr. č. 2.1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Převzato dle Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Jak je zřejmé z obrázku číslo 2.1, jednotlivé potřeby jedince jsou odstupňovány a jejich význam na jednotlivých úrovních se liší. **Mezi základní** (fyziologické) **potřeby** každého jedince řadíme dostatek potravy, tj. jídlo a pití, možnost volně dýchat, spát, uplatňovat svou potřebu sexuálního vyžití. Z hlediska zaměstnání zde řadíme mzdu a plat. **Mezi vyšší úroveň potřeb** (druhá úroveň) řadíme potřebu jistoty, bezpečí a lásky, kam řadíme např. bydlení, jistota práce a jistota pracovního místa, potřeba udržet si práci. **Mezi třetí úroveň potřeb**, patří jistoty v oblasti sociální, tj. potřeba sounáležitosti,

¹¹ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

příslušnosti k rodině, popř. nějaké skupině, kolektivu na pracovišti, firmě, k politické straně, odborové organizaci, či sportovnímu klubu. **Mezi čtvrtou úroveň potřeb** (druhou nejvyšší v hierarchii dle Maslowa) patří potřeba uznání (ocenění), kde lze zařadit uznání, pochvalu, ohodnocení a to i uznání v oblasti pracovní, společenské či jiné. Zahrnout zde lze i pojmy jako míra společenského postavení, prestiž a míra moci (schopnost o něčem rozhodovat, někoho ovládat). **Na nejvyšším stupni** pak stojí potřeba seberealizace a sebeuplatnění, kam lze zařadit radost z práce, možnost být tvořivý, řešit projekty a problémy.

2.1.3 Metody a techniky motivace

V řízení lidských zdrojů a vedení lidí je možno použít různé motivační metody a techniky. V následujícím textu jsou uvedeny jen některé ze známých technik, první z popisovaných metod je metoda šesti bodů¹², která využívá k motivaci zaměstnanců následující stimuly:

- Informace – informovat zaměstnance o tom, co dělají a proč to dělají – zvláště u rutinních prací.
- Zpětná vazba – najít hodnotící kritérium pro měření výkonu a seznamovat s ním zaměstnance.
- Uznání – je nutné pochválit zaměstnance při zlepšení jejich výkonu a zeptat se, jak toho dosáhli.
- Naslouchat – ptát se zaměstnanců na jejich názor na řešení problému, vyslechnout jejich připomínky a návrhy.
- Zapojit ostatní – využít jejich znalosti a zkušenosti, požádat o pomoc při řešení problému.
- Zmocnit – delegovat, tj. předat pravomoc zaměstnancům a vést je k samostatnosti a zodpovědnosti.

Další motivační metodou je tzv. tříbodová motivační metoda¹³, která je založena na opakování, kdy se zaměstnanci opakuje, co udělal dobře, následně se vysvětlí co nejpřesněji další úkol nebo požadavek na zlepšení něčeho; dále se pravidelně ukazuje (poukazuje) na prospěch ze splnění nového úkolu pro organizaci, kdy následuje další krok, kterým je osobní poděkování.

¹² Plamínek, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-20-247-3447-7.

¹³ Plamínek, J. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-20-247-3447-7.

Uvedené motivační metody vycházejí z průzkumů např. Fredericka Herzberga, který identifikoval některé okolnosti práce, které vyvolávají vysokou míru motivace a spokojenosti s prací.

Mezi základní úkoly každého manažera patří motivace zaměstnanců k aktivnímu a tvořivému plnění pracovních úkolů a dosažení stanovených cílů organizace. Aby toho byli vedoucí zaměstnanci schopni, je důležité se umět rozhodnout, jaké k tomu použít metody a techniky a které z nich jsou vhodné pro který typ zaměstnance nebo typ pracovní pozice ve společnosti. Vedoucí zaměstnanec se tedy musí pokusit zařadit zaměstnance podle schopností a postojů do jedné z následujících čtyř kategorií:

- Zaměstnanec chce a umí dělat to, co se od něj očekává – je schopný a ochotný.
- Zaměstnanec umí dělat, ale nechce – je schopný, ale neochotný.
- Zaměstnanec dělat chce, ale neumí (tzv. brouk pytlík) – je neschopný, ale ochotný.
- Zaměstnanec neumí dělat to, co se od něj očekává, a ještě k tomu se mu to dělat nechce (tzv. záškodník) - je neschopný a neochotný.

Rozlišení zaměstnanců do uvedených čtyř typů může manažerovi napomoci při volbě stylu řízení, hodnocení zaměstnance a tvorbě plánu osobního rozvoje, jak lze znázornit v níže uvedeném obrázku číslo 2.2, který popisuje metodiku rozlišování a hodnocení typů zaměstnanců.

Obr. č. 2.2: Metodika rozlišování a hodnocení typů zaměstnanců



Zdroj: Převzato z internetových stránek Miroslava Lorence, dostupných z: www.lorenc.info/3Mg415/ ze dne 8. března 2017.

Řízení zaměstnanců vyžaduje soustavný lidský kontakt manažera a zaměstnance, kdy zaměstnanec získává pocit, že nadřízenému na něm záleží, že se s ním hovoří a je zájem o jeho názory. Navazuje se vzájemný vztah partnerství a důvěry a u zaměstnance se vytváří

a podporuje chuť a zájem pracovat a podílet se na společných úkolech organizace. Zaměstnanec se cítí uznáván, dostává informace a také zpětnou vazbu o dosahovaných výsledcích, ví, co se od něj očekává. Dostává příležitost dělat to, co umí nejlépe, co ho těší a co mu přináší radost z práce. Činí velmi důležité rozhodnutí o své práci – rozhodnutí o angažovanosti. Přijetím tohoto rozhodnutí získává motivaci, která mu napomáhá vyvíjet vůli a volní úsilí, energizuje a řídí jeho chování zaměřené na dosažení cíle¹⁴.

Jak je z výše uvedeného textu zřejmé, procesem motivování a procesem utváření motivací se v rámci svých teorií zabývá mnoho autorů, často významných psychologů. Jedny z prvních teorií motivace vznikly na počátku 20. století a v průběhu tohoto století docházelo k jejich rozšiřování a vzniku nových teorií. Jejich vývoj probíhal dlouhou dobou především v kapitalisticky smýšlejících zemích, které jsou charakteristické svojí orientací na zisk, růst a udržení vysoké produktivity práce¹⁵.

2.2 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nástrojem pro zkvalitňování lidských zdrojů a dosahování jejich vyšší výkonnosti. Samotné hodnocení je součástí personálního managementu, který zahrnuje všechny aspekty týkající se fungování lidí v dané společnosti s cílem zvyšování kvality a rozvoje zaměstnanců.

2.2.1 Cíle hodnocení zaměstnanců

Cílem hodnocení každého zaměstnance ve společnosti je poskytnout příležitost hodnocenému zamyslet se sám nad sebou a současně získat od svého nadřízeného zpětnou vazbu s pracovními výkony, tj. např. informace v podobě:

- jak nadřízený hodnotí přístup hodnoceného k práci – zda zaměstnanec přichází s novými nápady a náměty na změnu,
- v čem jsou silné stránky hodnoceného a jak je lze dále využívat a rozvíjet ve prospěch společnosti,
- co se od zaměstnance do budoucna očekává a jaká bude jeho náplň práce,
- jaké jsou možnosti profesního a osobnostního rozvoje zaměstnance,
- kde vidí nadřízený rezervy a slabiny u hodnoceného zaměstnance,
- zda a jak bude individuální pracovní výkon zaměstnance v dalším období odměňován.

¹⁴ Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

¹⁵ Žák, M. *Velká ekonomická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Linde, 1999. ISBN 80-7201-172-3.

Pro vedoucího zaměstnance, personalistu, manažera, popř. majitele společnosti je hodnocení příležitostí ke konkrétnímu vyhodnocení pracovních cílů uložených po vzájemném projednání se zaměstnancem při jeho posledním hodnocení. Pravidelné setkání se zaměstnancem je pro vedoucího zaměstnance důležité také k:

- zhodnocení přístupu hodnoceného k plnění běžných úkolů a činností a zhodnocení jeho jednání a chování,
- posouzení reálných schopností, vyplývajících z typu pracovní činnosti a popisu práce, které jsou požadovány pro zastávanou pracovní pozici,
- definování nových očekávání směrem k hodnocenému a jeho nových pracovních úkolů a cílů a seznámení hodnoceného s cíli a očekáváním organizace,
- určení cest profesního a osobnostního rozvoje hodnoceného a definování úrovně požadovaných schopností,
- prohloubení komunikace s podřízeným, kdy prostřednictvím otevřeného rozhovoru má vedoucí zaměstnanec možnost získat informace o názorech hodnoceného, důvodech jeho spokojenosti či nespokojenosti, nápadech či námětech na změny vedoucí ke zlepšení, atp.

Dle Armstronga¹⁶ je pravidelné hodnocení důležité také pro management společnosti, kdy dochází k otevřené komunikaci, která umožňuje dozvědět se, co si lidé v organizaci myslí, jak uvažují, o čem přemýšlejí, co je trápí, popř. jaké mají náměty na zlepšení. Následně je možné s uvedenými informacemi pracovat a ovlivňovat tak kariérní vývoj zaměstnanců, který by měl vést k udržení kvalitních zaměstnanců, případně vést k získávání nových. Smyslem každého personalisty a vedoucího zaměstnance je snaha o zvýšení motivace zaměstnanců k lepšímu pracovnímu výkonu, jejich vzdělávání a na základě zjištěných skutečností sestavit plán osobního růstu každého zaměstnance. Výstupem této činnosti by měla být identifikace zaměstnanců s firmou a posílení jejich loajality k vedení společnosti, zlepšení firemní kultury a podnikového klimatu, které by mělo přispět ke konkurenční výhodě ve srovnání s ostatními společnostmi na trhu.

¹⁶ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

2.2.2 Formy a způsoby hodnocení

Každé hodnocení má vést ke vzájemné oboustranné dohodě hodnoceného a hodnotitele a má vyústit v závěry a doporučení s jasně stanovenými úkoly pro další období. Vždy je potřeba, aby výsledky byly zaznamenány písemně a obě strany uvedené na důkaz svého souhlasu stvrdily svým podpisem. K tomu jsou v jednotlivých organizacích a firmách používány různé podoby formulářů.

K tomu, aby hodnocení zaměstnanců splnilo své cíle a bylo efektivní, je potřeba, aby bylo realizováno systematicky, pravidelně a to v daných časových intervalech, tzn. **cyklicky**. Vyžaduje-li to situace, např. při déle trvajícím snížení pracovního výkonu nebo při opakovaném porušování pracovní kázně je potřeba zjistit příčiny a přijmout opatření k zamezení dalšímu opakování těchto nežádoucích jevů. Dle uvážení vedoucího zaměstnance je také možné provést mimořádné hodnocení zaměstnance, které literatura označuje jako hodnocení **operativní**. V příloze číslo jedna je uveden příklad oblastí hodnotícího pohovoru z pohledu zaměstnance a v příloze číslo dvě pak příklad oblastí hodnotícího pohovoru z pohledu zaměstnavatele (nadřízeného pracovníka).

Hodnocení zaměstnanců ve společnosti by mělo probíhat v rámci hodnotícího pohovoru (rozhovoru) podle ustálených a v organizaci dobře známých zásad a pravidel. Předpokladem úspěšného hodnotícího rozhovoru je kvalitní a zodpovědná příprava, a to nejen ze strany hodnotitele, ale také hodnoceného. Způsob posouzení jednotlivých sledovaných ukazatelů se organizace od organizace různí, společná však bývá zpravidla číselná škála, resp. bodové hodnocení, či procentuální zhodnocení jednotlivých kategorií. Méně časté pak bývá slovní vyjádření stavu hodnocených kvalit zaměstnance.

Příprava hodnocení ze strany hodnoceného zaměstnance spočívá v přípravě sebehodnocení, kdy se předpokládá vyhodnocení na základě předchozího období. Zaměstnanec sám vyhodnotí míru splnění úkolů a cílů, které mu byly zadány nebo na kterých byla shoda. Příprava na hodnocení by měla zahrnovat také návrh formulace nových úkolů a cílů pro další období a stanovení reálných termínů, popř. standard vzdělávací a rozvojové aktivity.

Příprava ze strany hodnotitele by pak měla zahrnovat¹⁷:

- porovnání předchozího hodnocení s průběžnými poznámkami hodnotitele o hodnoceném,
- zamyšlení se nad přístupy hodnoceného k plnění pracovních úkolů, nad jeho chováním a pracovní morálkou, nad jeho vztahy k členům pracovního kolektivu,
- zhodnocení míry přínosu absolvovaných vzdělávacích a rozvojových akcí,
- promyšlení nových cílů a úkolů pro hodnoceného v kontextu potřebných vzdělávacích a rozvojových aktivit ve společnosti,
- vyhodnocení úkolů uložených při posledním hodnocení a promyšlení výše odměny, případně úpravu (zvýšení či snížení) mzdového ohodnocení, či zvážení případného kariérního růstu hodnoceného.

Na obrázku číslo 2.3 je uveden příklad možného hodnotícího formuláře, kdy tento se bude v rámci jednotlivých organizací lišit, avšak pro všechny zaměstnance v jedné společnosti by měl být standardně používán jeden formulář.

Obr. č. 2.3: Návrh hodnotícího formuláře

Hodnocené období:		
Úsek/Útvar/Divize:		
Jméno a příjmení hodnoceného:		
Jméno a příjmení hodnotitele:		
Hodnotící škála - výčet a charakteristika <i>např. čtyřstupňová bodová</i>		
KOMPETENCE		BODY
OČEKÁVANÁ ÚROVEŇ/HODNOTITEL/HODNOCENÝ		
PŘÍSTUP K ÚKOLŮM A VĚCEM	STRATEGICKÉ UVAŽOVÁNÍ	
	ANALÝZA	
	KREATIVITA	
	DODRŽOVÁNÍ STANDARDU A REALIZACE	
CHOVÁNÍ K SOBĚ A PROJEV	SEBEOVLÁDÁNÍ	
	SEBEDŮVĚRA	
	ZODPOVĚDNOST	
	SEBEROZVOJ	
VZTAH K DRUHÝM LIDEM	EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	
	TÝMOVÁ PRÁCE	
	VEDENÍ	
	VYJEDNÁVÁNÍ	

Zdroj: Vlastní zpracování.

¹⁷ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Hodnocené aktivity v obrázku číslo 2.2 jsou velmi obecně pojaty, na každém hodnotiteli je pak stanovit si strukturu a hodnotící škálu a hodnocení zaměstnanců přizpůsobit vlastním potřebám společnosti a osoby hodnotitele.

2.2.3 Pravidla a doporučení k hodnocení zaměstnanců

V odborné literatuře je uvedena celá řada různých doporučení a pravidel, která mají vést k úspěšnému hodnocení zaměstnanců, obecně je pak lze shrnout do několika následujících předpokladů:

- Vytvořit klidnou a přátelskou atmosféru v neoficiálním prostředí.
- Uvítat pracovníka, odstranit pocit napětí.
- Zdůraznit, že vše, co bude řečeno, je důvěrné a nebude proti hodnocenému zneužito.
- Vysvětlit cíle a průběh pohovoru.
- Požadovat, aby pracovník sám hodnotil svůj výkon od předchozího rozhovoru.
- Vycházet z toho, že zaměstnanec se nevyhýbá práci a odpovědnosti a je schopen posoudit své silné a slabé stránky.
- Klást otevřené otázky a ověřit informace tam, kde je o nich pochybnost.
- Sdílet pracovníkovi svůj názor na jeho pracovní výkon, chování a jednání.
- Nezapomenout pochválit za dobrou práci.
- Naznačit oblasti vyžadující zlepšení a chtít vědět, jak se sám pracovník domnívá, že by toho mohl dosáhnout.
- Pokusit se samostatně naznačit možné cesty jeho zdokonalení.
- Představit nové úkoly a odvodit společně cesty dalšího odborného i osobnostního rozvoje pracovníka a způsob jejich zajištění.
- Pohovor zakončit povzbuzením – motivovat hodnoceného k další práci.

Vzhledem k neustálému tlaku na zvyšování pracovního výkonu zaměstnanců ze strany zaměstnavatelů a tlaku zaměstnanců na zaměstnavatele v oblasti zlepšování pracovních podmínek, včetně zvyšování finančního ohodnocení (motivace zaměstnanců) se problematikou hodnocení zabývá téměř v každé společnosti k tomu vytvořený útvar, nejčastěji se jedná o personální oddělení. V malých společnostech jde o personalistu nebo některého z vedoucích zaměstnanců, případně tyto záležitosti spravuje sám majitel společnosti.

Jako „nejlepší praxe“ v řízení organizace a hodnocení zaměstnanců jsou označovány zásady a postupy uplatňované v řízení nejlepších a nejúspěšnějších organizací působících ve srovnatelných podmínkách a sledujících srovnatelné cíle, které prokazatelně směřují

k zlepšení výkonu zaměstnanců i organizace, jakožto celku¹⁸. Smyslem uplatňování „nejlepší praxe“ v řízení organizace je dosáhnout trvalého zvyšování výkonů vlastní organizace cestou kritického přebírání strategických a systémových zásad a postupů v řízení odvětvově nebo regionálně nejlepších a nejúspěšnějších organizací¹⁹.

Jedním z nástrojů uplatňování „nejlepší praxe“ v řízení organizace je využití např. metody „benchmarkingu“, což je systematické posuzování a porovnávání výkonů vlastní organizace s výkonem odvětvově nebo regionálně nejlepších a nejúspěšnějších organizací²⁰. Cílem benchmarkingového porovnávání je pochopit, proč jsou srovnatelné organizace lepší a úspěšnější, jak se staly nejlepšími a nejúspěšnějšími a následně využít toto poznání v souladu s vlastními podmínkami a požadavky k vlastnímu zlepšování.

2.3 Motivace a odměňování zaměstnanců

Cílem odměňování je podporovat prosazení strategie organizace, motivovat a stimulovat zaměstnance i pracovní týmy k pracovnímu výkonu, podporovat rozvoj organizační (firemní) kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců a motivovat je k jejich dalšímu rozvoji a vzdělávání. K vytvoření systémů odměňování je nezbytné, aby si management každé společnosti vytvořil dlouhodobou strategii v oblasti odměňování zaměstnanců a tuto následně dodržoval.

Strategie odměňování by měla v každé organizaci vycházet z dlouhodobé strategie organizace v oblasti cílů a strategie v oblasti lidských zdrojů. Uplatňovaná strategie pak má definovat úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit a je východiskem pro rozvíjení mzdové politiky a mzdového systému organizace.

Strategii odměňování v organizaci ovlivňují např.:

- trh a zákonná regulace,
- historie a zvyklosti odměňování v organizaci a její současné vnitřní mzdové předpisy,
- kultura organizace (firemní kultura) a klima pracoviště,
- manažerské postupy a uplatňovaný styl řízení,
- struktura zaměstnanců – jejich kvalifikace a odbornost související s charakterem vykonávané práce.

¹⁸ Wágner, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

¹⁹ Urban, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

²⁰ Dvořáková, Z. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Z hlediska tvorby mzdového systému je pak důležité rozlišit:

- co je hlavním faktorem diferenciací mezd - zda to jsou znalosti, pracovní zkušenosti, pracovní výkon nebo pracovní způsobilost,
- nástroje pro stanovení individuální mzdy - zda to bude hodnocení pracovního výkonu nebo hodnocení významnosti práce anebo např. princip seniority, tj. počet odpracovaných let v dané společnosti,
- podíl pohyblivé složky mzdy z celkové mzdy, který má mít stimulační účinek,
- delegování pravomocí v oblasti mezd mezi vedoucí zaměstnanci.

2.3.1 Zákoník práce a pracovní podmínky zaměstnanců

Zákoník práce (dále jen ZP) stanoví, že zaměstnavatel je povinen poskytnout informace zaměstnancům ohledně změn v oblasti odměňování v dostatečném předstihu a vhodným způsobem, aby je zaměstnanci mohli posoudit, popřípadě se připravit na projednání a vyjádřit své stanovisko před uskutečněním opatření.

V případě, že zaměstnance organizace zastupuje odborová organizace, pak zákoník práce stanovuje odborům právo na spolurozhodování v mnoha případech a umožňuje i právo kontroly. Jde o dodržování ustanovení ZP a ostatních pracovně právních předpisů, včetně mzdových předpisů a právních předpisů o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a o zaměstnanosti. Zaměstnavatel je povinen odborové organizaci umožnit výkon kontroly. V § 276 odst. 2 ZP je stanoveno, že zástupci zaměstnanců nesmí být pro výkon své činnosti znevýhodněni (diskriminováni) nebo zvýhodněni ve svých právech.

Pracovní podmínky a odměňování zaměstnanců je vhodné řešit v ustanoveních kolektivní smlouvy, kdy je vhodné kromě samotných odměn za práci řešit i další pracovně právní nároky a podmínky, které nesmí odporovat obecným ustanovením ZP, zejména se jedná o vymezení a stanovení:

- pracovní doby – práce přes čas, noční práce, pracovní pohotovost;
- doby odpočinku – nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směny, dny pracovního klidu, nepřetržitý odpočinek v týdnu;
- dovolené – dovolená na zotavenou, dovolená za odpracované dny, dodatková dovolená, hromadné čerpání dovolené, změna zaměstnání, náhrada za dovolenou, krácení dovolené;
- cestovních nákladů – obecná ustanovení, poskytnutí cestovních náhrad zaměstnanci zaměstnavatele (podnikatele), cestovní náhrady při pracovní cestě, náhrada jízdních výdajů, náhrada výdajů za ubytování, stravné, náhrada nutných vedlejších výdajů, náhrady při přeložení, cestovní náhrady při zahraniční pracovní cestě, atd.

V samotné pracovní smlouvě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je pak vhodné řešit:

- pracovní podmínky zaměstnance;
- odborný rozvoj zaměstnance – zaškolení a zaučení, prohlubování kvalifikace, zvýšení kvalifikace a kvalifikační dohoda;
- zabezpečení zaměstnanosti – změna pracovního poměru, převedení na jinou práci, společná ustanovení o změnách pracovního poměru a návrat do práce;
- zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců – zaměstnávání fyzických osob se zdravotním postižením, pracovní podmínky zaměstnankyň, zaměstnankyň-matek, zaměstnanců pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby, přestávky na kojení, pracovní podmínky mladistvých zaměstnanců, apod.;
- stravování zaměstnance a ostatní výhody.

V případě uzavřené kolektivní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci by její součástí měla být celá řada záležitostí, např. u problematiky ukončení pracovního poměru se očekává řešení²¹:

- popisu obecných ustanovení o rozvázání a skončení pracovního poměru;
- dohody o rozvázání pracovního poměru;
- výpověď, výpovědní doba a výpovědní důvody;
- okamžité zrušení pracovního poměru;
- společná ustanovení o rozvázání pracovního poměru;
- hromadné propouštění;
- další případy skončení pracovního poměru – doba určitá, zkušební doba;
- odstupné;
- neplatné rozvázání pracovního poměru;
- odvolání z pracovního místa vedoucího zaměstnance nebo vzdání se tohoto místa.

²¹ Hruška, V. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007: komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory: kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1987-0.

Z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci by v kolektivních smlouvách měla být řešena problematika²²:

- předcházení ohrožení života a zdraví při práci;
- povinnosti zaměstnavatele, práva a povinnosti zaměstnance – osobní ochranné pracovní prostředky, pracovní oděvy a obuv; mycí, čisticí a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje; povinnosti zaměstnavatele při pracovních úrazech a nemocích z povolání;
- společná ustanovení – účast zaměstnanců na řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

V ZP je dále uvedeno, že zaměstnavatel je povinen zajišťovat svým zaměstnancům takové pracovní podmínky, aby mohli řádně plnit své pracovní úkoly bez ohrožení zdraví a majetku. ZP a uzavřená kolektivní smlouva řeší celou řadu záležitostí mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Z hlediska zaměstnanců je nejsledovanější záležitostí problematika stanovení výše mezd, platů a různých druhů odměn, které náleží zaměstnancům za odvedenou práci. Mzdové systémy jsou významnou částí uzavíraných podnikových kolektivních smluv. Tam, kde neexistuje odborová organizace a není uzavírána kolektivní smlouva, jsou zaměstnanci ze zákona chráněni minimální mzdou jako nejnižší přípustnou výší odměny za práci v pracovněprávním vztahu (§ 111 zákoníku práce).

2.3.2 Odměňování zaměstnanců

Výrazným motivačním prvkem je pro zaměstnance jejich odměňování. Možná se to bude zdát někomu neuvěřitelné, ale z různých výzkumů je prokázáno, že nejsilněji působícími motivátory jsou odměny nemateriální povahy²³. Povzbudivě působí například zařazení do týmu s prestižním, významným a zvláště zodpovědným posláním, projev náklonnosti od vedoucího pracovníka, poskytnutí pocitu důležitosti, atp. Zahraniční firmy využívají k ocenění výkonnosti svých zaměstnanců umístění fotografie a jména oceněných zaměstnanců na veřejnosti - na různých tabulích cti, atp. S touto praxí se můžeme setkat i v našich podmínkách například v různých supermarketech, ale i v některých podnicích.

²² Hruška, V. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007: komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory: kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1987-0.

²³ Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

Finanční odměňování zaměstnanců vychází ze státní mzdové politiky a musí respektovat zákonnou právní úpravu, která řeší např. tarifní systém, nárůst mezd, splatnost mezd, mzdové příplatky a další složky mzdy. Výše mzdy, popř. platu by měla záviset na pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledcích, složitosti, míře odpovědnosti a namáhavosti práce a na obtížnosti pracovních podmínek.

Mezi **základní formy odměňování** zaměstnanců řadíme časovou **mzdu a plat**. **Plat** je peněžitým plněním pro zaměstnance za práci pro zaměstnavatele, kterým je stát, územní samosprávný celek; státní fond; příspěvková organizace, jejíž náklady na platy jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele; školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí, veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení, aj. Konkrétní výši platu určuje zařazení zaměstnance do platového tarifu, který se skládá ze dvou částí, a to platové třídy (zařazení podle charakteru vykonávané práce) a platového stupně (zařazení podle délky dosažené praxe). Plat nesmí být nižší, než je státem daná minimální mzda.

Mezi základní formy **mzdy** můžeme označit časovou mzdu, úkolovou mzdu, podílovou neboli provizní mzdu, popřípadě mzdy za očekávané výsledky práce (smluvní mzda, mzda s měřeným denním výkonem, programová mzda). Mzda je vyplácena u organizací v soukromém sektoru.

Základní charakteristika jednotlivých druhů mezd je následující:

- **Časová mzda** – je peněžní částka, která je závislá na množství odpracovaného času.
- **Úkolová mzda** – je peněžní částka, která se vyvozuje od skutečně splněných výkonů za určitou časovou jednotku.
- **Podílová mzda** – mzdová forma, která se uplatňuje v obchodních činnostech a některých službách, která je zcela nebo zčásti závislá na prodaném množství.
- **Kombinovaná mzda** – kombinuje více druhů mezd.

Samotná mzda se pak může skládat z těchto složek: základní mzda, náhrady mzdy a výkonnostní složky mzdy. Na rozdíl od platu je vyplácena v soukromém sektoru. Mzda se skládá ze dvou částí, a to z pevné části a pohyblivé části. Nejčastější z dalších složek mzdy jsou prémie nebo výkonnostní odměny, které řadíme mezi tzv. pobídkové formy mzdy. K **pobídkové formě mzdy** řadíme kromě prémie a odměn také osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, odměňování zlepšovacích návrhů, zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky apod.

Prémie je typická a velice oblíbená pobídková forma mzdy, která doplňuje mzdu časovou nebo úkolovou. Vyplacení prémie je zpravidla vázáno na množství odvedené práce, splnění termínu, dosažení úspor, atd. Z hlediska odměňování pak rozlišujeme jednorázové prémie, které jsou poskytovány za mimořádné plnění pracovních povinností, např. prémie za přítomnost (za nulovou pracovní neschopnost) nebo mimořádné prémie při dobrých výsledcích firmy. Většina prémie je ale zaměstnancům vyplácena opakovaně a to za měřitelné nebo kvantifikovatelné výsledky práce, tyto prémie pak lze označit jako pravidelné.

Kromě prémie se u většiny zaměstnanců lze setkat také s vyplácením **osobního ohodnocení** zaměstnance, které zpravidla trvaleji vyjadřuje odvedenou kvalitu práce určitého zaměstnance a lze jej odebrat pouze při zhoršení odváděné kvality práce zaměstnancem. Osobní ohodnocení může být ovlivněno různými skutečnostmi, např. ochotou vzdělávat a rozvíjet schopnosti a dovednosti podle potřeb zaměstnavatele, oblíbeností v kolektivu nebo uplatněním dovednosti komunikovat s ostatními zaměstnanci na jiných pracovištích společnosti.

V poslední době se pak u většiny soukromých společností přistupuje k vyplacení odměn, jejichž nárokovost bývá vázána na produktivitu a hospodářské výsledky organizace. Mezi takovéto odměny lze zařadit např. pololetní či roční odměny, které bývají v praxi často nazývány jako tzv. třináctá či čtrnáctá mzda. Stabilizační účinek na zaměstnance se očekává od odměn jubilejních, které bývají poskytovány zaměstnancům při jejich významných životních či pracovních výročích anebo při příležitosti odchodu do důchodu.

Některé organizace v rámci svého systému odměňování využívají i dalších druhů odměn. Jde o nástroj motivování zaměstnanců k vyvinutí mimořádného úsilí pro splnění pracovních úkolů. Je zde však potřeba, aby si management při jejich zadání uvědomoval, že u některých úkolů je někdy obtížné rozlišit, zda úkol opravdu patří do kategorie úkolů převyšujících rámec pracovních úkolů, což s sebou nese možné riziko zneužití. Proto musí management důsledně a spravedlivě posuzovat nejen zadání úkolu a jeho přínos pro organizaci, ale také výši vypsane cílové odměny.

Do systému odměňování některých organizací patří rovněž systém tzv. hmotné zainteresovanosti managementu, kde je vyplacení významné části mzdy vázáno na splnění vypsanych, přesně stanovených kritérií, jejichž hodnocení je přesně určeno. Tato kritéria se týkají jednak splnění uložených úkolů v řízených oblastech, ale jsou podmíněny i výsledky organizace dosaženými v hodnoceném období.

2.3.3 Zaměstnanecké výhody

Součástí systémů odměňování bývají mimo nárokového odměňování za práci a různých forem uznání a ocenění také zaměstnanecké výhody. Zahrnují širokou paletu nejrozličnějších požitků, služeb, zboží, sociální péče, za které by jinak zaměstnanec musel zaplatit. Bývají poskytovány ke mzdě buď plošně, nebo individuálně a tvoří část příjmu ze závislé činnosti. Mohou mít podobu peněžitou, anebo podobu výhod peněžité hodnoty a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance²⁴.

Jako příklad nejčastěji uplatňovaných zaměstnaneckých výhod je možno uvést např. závodní stravování nebo poskytování stravenek zaměstnancům. **Mezi další zaměstnanecké výhody patří** např.:

- služební vůz,
- doprava do a ze zaměstnání,
- zvýhodněný nákup produktů zaměstnavatele,
- příspěvky na dovolenou,
- penzijní či životní připojištění nebo příspěvky na stavební spoření,
- zajištěnou závodní a preventivní zdravotní péči,
- zdravotní rehabilitace a příspěvky na vitamíny,
- kulturní, společenské a sportovní akce realizované zaměstnavatelem.

Zaměstnanecké výhody bývají často spojovány se zařazením na určité pracovní pozice a mají stále více charakter pracovního nástroje. Patří k nim například služební telefon, notebook, připojení k internetu mimo kancelář nebo využívání služebního automobilu i k soukromým účelům. Je potřeba si uvědomit, že cílem zaměstnaneckých výhod není zaměstnance si koupit, ale je jakýmsi benefitem, který organizace (firma) přiděluje zaměstnanci jako výraz ocenění jeho přínosu a podílení se na vytváření hodnot společnosti a významu jeho práce.

Výrazem ocenění je i hrazení nákladů na vzdělávání a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Některé organizace poskytují v rámci zaměstnaneckých výhod i dárkové poukázky na nákup např. kojeneckého zboží při narození dítěte, příspěvek na dětské tábory, atd. V případě potřeby umožňují zaměstnancům i poskytnutí jednorázové sociální výpomoci či bezúročné

²⁴ Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

návratné půjčky na bytové účely. K zaměstnaneckým výhodám patří i pružná pracovní doba nebo prodloužená dovolená. Všechny tyto aktivity jsou nejenom nástrojem motivace a stimulace zaměstnanců, ale vypovídají také o tom, jak si organizace svých zaměstnanců a jejich potenciálu cení a na jaké úrovni je její firemní kultura.

Jedním z nejpoblárnějších a nejmodernějších způsobů odměňování a motivace zaměstnanců je zavádění systému tzv. **cafeterie**. Tento systém odměňování se vyvinul v posledních letech v západoevropských zemích a v USA. Jedná se o systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může daný zaměstnanec získat za nasbírané body nebo kredity. Výhody cafeteria systému oproti plošnému zavedení konkrétních benefitů, je hlavně v optimalizaci užívání benefitů zaměstnanci.

Systém cafeteria bývá mezi zaměstnanci velmi oblíben, jelikož si mohou vybrat konkrétní benefit podle svého uvážení. Zaměstnavatel v rámci cafeteria může pro své zaměstnance vytvořit katalog odměn, který může obsahovat až stovky benefitů z různých oblastí, např. v oblasti sportu, kultury, dovolené, vzdělávání, nakupování, apod. Katalog odměn ve společnosti tak může např. obsahovat poukázky do restaurací, potřeby pro domácnost, kosmetiku a parfémy, elektroniku, předplatné novin a časopisů, sportovní zážitky, slevy na nákupy, apod. Pro správné fungování systému je nutné jej vhodně a správně nastavit. Pro zaměstnance je nejlepší přidělování bodů v přímé závislosti na jejich výkonu a samotné získávání bodů zaměstnanci by mělo probíhat transparentně. Body v rámci systému mohou být přidělovány fixně, nebo i prostřednictvím různých bonusů. Při přidělování bonusových bodů je vhodné zaměstnanci sdělit, za co přesně tyto body získal nebo může získat.

2.4 Firemní kultura ve společnosti

Firemní kultura²⁵ představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato sice nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.

²⁵ Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Firemní kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, které ovlivňují základní postoje veřejnosti vůči firmě, organizaci, podniku. Podnikový vzor je vnitřním průkazem identity podniku.

Firemní kultura²⁶ patří mezi vnitřní faktory organizace. Firemní kultura ovlivňuje podnikatelskou výkonnost a úspěšnost organizace, představuje vnitřní zázemí firmy a vyjadřuje určitý charakter, tvář podniku. Je dána souborem zvyklostí, tradic, pravidel, hodnot a norem projevujících se v charakteristických formách chování zaměstnanců. Vytváří rámec, který do značné míry určuje, vede a motivuje zaměstnance pro jejich chování při práci. Firemní kultura je těžko postižitelný fenomén, vymezující kvalitu sociálního klimatu v organizaci a popisující dominantní postoje a vztahy zaměstnanců, a to v následujících oblastech:

- Vztahy lidí k práci - souvisí například s technickou úrovní a inovační politikou, režimem pracovní doby, bezpečností a ochranou zdraví při práci, odměňováním za práci, svěřovanými odpovědnostmi a kompetencemi. Výsledkem bývá pracovní uspokojení zaměstnanců.
- Vztahy lidí k pracovnímu kolektivu – mají být formovány pozitivně. Jsou ovlivňovány již přijímáním schopných a pro firmu naladěných lidí a jejich zařazením do adaptačního procesu, odstraňováním bariér ve vzájemné komunikaci a styku mezi zaměstnanci, svěřováním odpovědností za úkoly, podporováním vstřícnosti vůči sobě navzájem, iniciativy a ochoty se učit práci i vzděláváním.
- Vztahy k managementu podniku – z pohledu rozvoje lidských zdrojů jsou rozhodující osobnost a autorita manažera, vztahy důvěry vůči zaměstnancům, míra informovanosti od managementu, umění řídit „zdola“. Výsledkem je sociální účinnost řídicí práce.
- Vztahy k vlastníkovu firmy, podniku – podstatou je především zainteresovanost na tvorbě firemních hodnot a na hospodaření s firemními prostředky. Výsledkem je sounáležitost na prosperitě firmy.
- Vztahy k firmě, podniku jako „vlastní“ instituci – vytvářejí aktivní podnikové klima. Jsou charakterizovány jako identifikace s podnikem, tzn. míra totožnosti cílů a zájmů zaměstnanců, vlastníků a managementu firmy, zájem na prosperitě firmy, podniku (míra stability zaměstnanců, jejich angažovanosti, vůle prospět ke společné prosperitě). Výsledkem je stabilita nebo naopak fluktuace zaměstnanců.

Firemní kultura je výsledkem manažerského stylu, odrazem práce manažerů. Právě manažeři firmy a vrcholový management jí musí dávat směr, kultivovat ji a pěstovat. Je potřebné,

²⁶ Koubek, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.

aby vedoucí zaměstnanci učinili pro efektivní řízení firmy a její výkonnost maximum, což se odráží v podpoře personálních aktivit a stylu řízení.

Jestliže je firemní kultura silná a pozitivní, pak velká část zaměstnanců rozumí a věří společným cílům a prioritám. Vyznačuje se vysokým stupněm identity zaměstnanců s firmou, jejich angažovaností a vysokou motivovaností. Naopak, je-li firemní kultura silná ve smyslu posilování nesprávného chování, může být brzdou dosažení žádoucích změn. Slabá firemní kultura se projevuje nejasností firemních cílů a hodnot a častými změnami rozhodování, což vyvolává mezi lidmi nejistotu, konflikty, zmatek a ve svém důsledku demotivaci, nespokojenost a nízkou výkonnost.

Firemní kultura je tím, co drží organizaci, firmu pohromadě a proto je třeba ji soustavně budovat a pečovat o ni. Slouží k podpoře sounáležitosti zaměstnance s firmou, k tvorbě a pěstování jejího dobrého jména a k rozvoji interního i externího potenciálu firmy. Firma, která o svoji kulturu pečuje, si může být jista, že její zaměstnanci jsou rádi, že jsou její součástí, že v ní pracují a ztotožňují se s ní. Angažují se na plnění jejích cílů a jsou pro to vysoce motivovaní²⁷.

Opravdovým trumfem organizace, firmy, je práce s lidmi, zejména obsazení správných míst správnými lidmi a jejich stabilizace, udržení. Tam, kde je práci s lidmi a řízení lidských zdrojů věnována náležitá soustavná pozornost, jsou největší předpoklady pro to, aby organizace, firma byla úspěšnou a její zaměstnanci byli náležitě hrdí na to, že v ní pracují.²⁸

2.5 Metodický základ dotazníkového šetření

Smyslem dotazování je zadávání otázek respondentům, jejichž odpovědi jsou podkladem pro získání požadovaných primárních údajů. V odborné literatuře se lze setkat s následujícími typy dotazování:²⁹

²⁷ Bartoňková, H. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

²⁸ Urban, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

²⁹ Kozel, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

- **Písemné dotazování** – v současné době rozšířený typ dotazování. Výhodou jsou relativně nízké náklady, protože nemusíme budovat síť tazatelů a můžeme oslovit okruh respondentů na širokém území. Největší nevýhodou bývá nízká návratnost dotazníků, kdy za úspěch je považováno dosažení 30%ní návratnosti.
- **Osobní dotazování** – je nejtradičnějším typem dotazování. Dotazování je prováděno při osobním kontaktu a je nepodstatné, jestli dotazník vyplňuje tazatel nebo respondent. Hlavní výhodou je existence přímé zpětné vazby mezi tazatelem a dotazovaným. Nevýhodou je časová a finanční náročnost.
- **Telefonické dotazování** – podobá se osobnímu dotazování, ale chybí při něm osobní kontakt. Hlavní výhodou je rychlost získání potřebných údajů, oproti osobnímu dotazování je méně nákladné. K nevýhodám řadíme vysoké nároky na soustředění respondenta a skutečnost, že nemohou být využity vizuální pomůcky, což zvyšuje riziko nepochopení položeného dotazu.
- **Elektronické dotazování** – informace od respondentů jsou získávány především prostřednictvím dotazníků v e-mailech nebo na webových stránkách. Mezi výhody patří minimální finanční a časová náročnost. K nevýhodám se řadí nutnost výpočetní techniky a přístup k internetu.

Z hlediska jednotlivých otázek dotazníkového šetření je důležitá forma otázek. Pokud nás zajímá vlastní názor dotazovaného, volíme otázky s otevřeným koncem. Jestliže jsou naopak dopředu známe možné odpovědi, z nichž si respondent vybírá, volíme otázky s uzavřeným koncem.

Otevřené otázky nenabízí žádné předem formulované odpovědi. Jelikož respondent odpovídá podle svého uvážení, jejich výhoda spočívá v možnosti pružných a hlubších odpovědí. Použití tohoto typu otázek klade zvýšené nároky na respondenta, na jeho schopnost správně a přesně se vyjadřovat. Vzhledem k tomu, že většina respondentů má tendence otevřené otázky v rámci dotazníků přecházet bez odpovědi a zároveň se tyto z hlediska výstupu složitě zpracovávají, používá řada dotazníků zejména otázky uzavřené. **Uzavřené otázky** jsou standardizovány a v dotazníku jsou uvedeny varianty možných odpovědí, z nichž respondent vybírá správnou odpověď. Důležité je, aby odpovědi postihovaly celou škálu možností a aby jednotlivé varianty byly pro respondenta rovnocenné. Uzavřené otázky lze rozdělit na otázky alternativní, kdy se varianty odpovědí navzájem vylučují a respondent vybírá pouze jednu odpověď, a selektivní (výčtové), kdy varianty odpovědí se navzájem nevylučují. Respondent

může vybrat jednu nebo více odpovědí. Není tudíž nucen k omezení výběru na jedinou variantu, která pro něj může být stejně významná jako některá, resp. některé další varianty. Přechodem mezi výše uvedenými typy otázek jsou **otázky polouzavřené**, které spojují výhody otázek otevřených a uzavřených. Používáme je zejména tehdy, když si u uzavřených otázek nejsme jisti, že jsme uvedli všechny možné varianty odpovědí.

Odborná literatura uvádí různé přístupy k tvorbě dotazníků, např.³⁰:

- **ekonomický přístup**, jehož základem je jasná formulace a stručná podoba dotazníku, nebo
- **sociologický přístup**, jehož cílem je probrat co nejvíce oblastí a návazností. Dotazníky tohoto typu jsou zpravidla široce pojaté a rozsáhlé.

Dle odborné literatury by každý dotazník měl být srozumitelný a měl by respektovat základní pravidla slušnosti. Délka dotazníku není přesně určena, závisí zejména na zkoumané problematice a vztahu respondenta k danému tématu. Dotazník by měl mít logickou strukturu. S logickou strukturou souvisí také pořadí otázek, kdy každá otázka ovlivňuje nejen odpověď na sebe samu, ale i na otázky následující. Otázky je třeba řadit tak, aby se odpovědi dopředu neovlivňovaly. V úvodní části dotazníku je vhodné seznámit respondenta s tazatelem a vysvětlit cíl dotazování, aby tím byl motivován jeho zájem. Rovněž je vhodné respondenta ujistit, že získané údaje nebudou zneužity.

³⁰ Kozel, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

3 CHARAKTERISTIKA PRŮMYSLOVÉHO PODNIKU ARCELORMITTAL OSTRAVA, A. S.

Vzhledem k stanovenému cíli práce, bude v rámci této kapitoly nejprve představen a z různých úhlů charakterizován konkrétní průmyslový podnik, kterým je společnost ArcelorMittal Ostrava, a. s. Na příkladu jednoho ze závodů tohoto průmyslového podniku je níže na základě dotazníkového šetření provedeno zhodnocení motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců. K vyhodnocení byl vybrán závod Ocelárna, který patří k primárním závodům této společnosti a jeho charakteristika je uvedena na konci této kapitoly před popisem výstupů z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci tohoto závodu.

3.1 Představení společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s.

Mateřská společnost ArcelorMittal je v současné době největším producentem oceli na světě. Se svými výrobními závody ve více než 60 zemích světa zaměstnává více než 209 000 zaměstnanců. Majoritním akcionářem firmy ArcelorMittal a šéfem ocelářské skupiny v jedné osobě je Lakšmí Mittal, který ve svých obchodech uplatňuje heslo: „časy se mění, ocel je věčná“. Mittalova strategie je založena především na restrukturalizaci a modernizaci upadajících oceláren, kterých se chce stávající vlastník zbavit. Ve svých obchodech razil strategii levného nákupu, následných investic do výroby a postupem času se mu podařilo vybudovat z původně neperspektivních společností továrny ziskové. Nejinak tomu bylo také u dceřiné společnosti této matky, společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. (dále jen AMO).

AMO patří v rámci České republiky mezi významné zaměstnavatele a je jedním z největších zaměstnavatelů v rámci Moravskoslezského kraje. Podstatná část výrobní činnosti je pak realizována na území Statutárního města Ostravy. V rámci charakteristiky společnosti je v rámci této kapitoly nejprve popsána historie vzniku společnosti a následně současnost, ve které jsou uvedeny různé charakteristiky ohledně fungování společnosti, např. výrobní portfolio, stav počtu zaměstnanců a další.

3.1.1 Historický vznik společnosti

Historie vzniku dnešního areálu (2017) společnosti ArcelorMittal Ostrava započala v roce 1942, kdy v té době největší hutní společnost v České republice - Vítkovické železářny započaly výstavbu svého jižního závodu v Ostravě – Kunčicích. Rozvoj Vítkovických

železáren byl prostorově omezen, neboť budovat rozsáhlé nové výrobní provozy v širším centru města Ostravy bylo z důvodu nedostatku prostoru nepřijatelné. Bylo tak přijato rozhodnutí vystavět v okrajové části Ostrava-Kunčice nový hutní kombinát, který měl být součástí Vítkovických železáren. Postupem doby však bylo rozhodnutí změněno a k datu 31. prosince 1951 došlo k oficiálnímu vzniku nového státního podniku, pod tehdejším názvem „Nová Huť Klementa Gottwalda“ (NHKG), státní podnik, později národní podnik.³¹

Jako první etapu existence podniku tak lze označit léta 1951 až 1958, kdy jádro nově budovaného podniku tvořilo pět koksárenských baterií, dvě vysoké pece včetně licího stroje, čtyři siemens-martinské a pět hlubinných pecí, blokovna, válcovna trub, slévárna šedé litiny a část elektrárny, včetně vodohospodářství.

Od roku 1958 dochází k postupnému rozšiřování kapacity společnosti z hlediska produkce základních surovin, kterými byly koks, surové železo a ocel. Postupně se na úrovni základní produkce budovaly další provozy, které základní produkované suroviny dále zpracovávaly, jako např. válcovací trať a linka na výrobu osobních, nákladních a traktorových kol. Postupně se také navyšoval počet koksárenských baterií a vysokých pecí pro výrobu oceli. Byla postavena např. nová blokovna, pásové tratě a zařízení na výrobu trubek. V dalších letech pak docházelo k postupné modernizaci výrobního areálu vysokých pecí na pece tandemové, byla realizována výstavba válcoven, nové kyslíkárny a velkokapacitní koksárenské baterie. Společnost působila do roku 1989 pod nezměněným názvem „Nová Huť Klementa Gottwalda“ (NHKG), která je faktickým předchůdcem současné společnosti.

3.1.2 Fungování společnosti po roce 1989

Zásadní změny ve výrobě i v názvu společnosti se odehrály po sametové revoluci v roce 1989, kdy došlo ke změně názvu a z Nové huti Klementa Gottwalda se stala Nová Huť, státní podnik. S touto změnou se pojí také významné technologické události, zejména přechod od odlévání oceli do ingotů k plynulému odlévání oceli. V letech 1993 až 1999 bylo postupně realizováno připojení zařízení pro plynulé odlévání - první v prosinci roku 1993, druhé o čtyři roky později a třetí v srpnu 1999. Tato změna přinesla větší výtěžnost oceli a v podstatě nižší energetickou náročnost. Neméně významnou událostí byla také výstavba válcovny na výrobu

³¹ Historie společnosti [online]. 2012 [5. ledna 2017]. Dostupných z WWW:< <http://ostrava.arcelormittal.com/o-spolecnosti/historie-spolecnosti.aspx>>

širokého, za tepla válcovaného pásu, která nahradila dvě zastaralé tratě a jejíž komplex je označován jako pásová minihut'.

Na počátku roku 2003 koupil v privatizaci společnost současný majitel pan Lakshmi Mittal, a v polovině dubna se společnost přejmenovala na ISPAT Nová Huť, a. s. Strategií nového vlastníka společnosti bylo postupnými kroky restrukturalizovat a modernizovat postupně upadající ocelářskou firmu v prosperující a na trhu konkurenceschopnou společnost. Na konci roku 2004 došlo opět k změně názvu společnosti, tentokrát na Mittal Steel Ostrava, a. s. V rámci této změny bylo také přistoupeno k převedení některých provozů a závodů na přidružené nebo dceřiné podniky, např. JÄKL Karviná, a. s., Nová Huť Zábřeh, a. s. nebo Vysoké pece Ostrava, a. s.

V roce 2006 došlo opět k změně názvu společnosti, kdy majitel Lakshmi Mittal převzal v rámci ocelářského průmyslu druhého největšího světového výrobce oceli, společnost Arcelor a tuto sloučil s Mittal Steel. Vznikl tak světový gigant ve výrobě oceli a Ostravská pobočka změnila název na dnešní ArcelorMittal Ostrava, a. s. Další změny následovaly v roce 2007, kdy se některé, původně vydělené společnosti z roku 2004 opět připojily k mateřské společnosti a některé jako ArcelorMittal Tubular Ostrava, a. s., byla vyčleněna jako 100 % dceřiná společnost.

3.2 Současná charakteristika společnosti

Společnost AMO je největším hutním komplexem v České republice a patří do největší světové ocelářské a těžařské skupiny ArcelorMittal. Roční kapacita výroby je **3 mil.** tun oceli. V současné době se výroba pohybuje lehce nad **2 mil.** tun oceli. Kromě tuzemského trhu prodává společnost AMO své výrobky do více než **40** zemí světa. AMO a její dceřiné společnosti mají cca **7 250** zaměstnanců. Průměrná mzda zaměstnanců v roce 2015 činila **34 615,-** korun³². Společnost AMO vyrábí železo a ocel v souladu s veškerou ekologickou legislativou a splňuje emisní limity EU, které určuje nejlepší dostupná technika (BAT), která vstoupila v platnost od roku 2016. Jediným akcionářem společnosti AMO je ArcelorMittal Holdings A.G.

³² ArcelorMittal Ostrava zvedne mzdy o 1,5 procenta. *Týden.cz*. [online]. [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/arcelormittal-ostrava-zvedne-mzdy-o-1-5-procenta_337434.html

V roce 2017 je součástí společnosti AMO následujících deset dceřiných společností:

- Arcelor Mittal Engineering Products Ostrava, s. r. o.;
- Arcelor Mittal Engineering and Consulting Ostrava, s. r. o.;
- Arcelor Mittal Technotron, s. r. o.;
- Arcelor Mittal Tubular Products Ostrava, a. s.;
- ArcelorMittal Distribution Solutions Czech Republic, s. r. o.;
- TAMEH Czech, s. r. o.;
- ArcelorMittal FCE CZ, s. r. o.;
- ArcelorMittal Distribution Czech Republic, s. r. o.;
- ArcelorMittal Tubular Products Karviná, a. s.;
- ArcelorMittal Commercial Long Czech, s. r. o.

Servis a obslužné činnosti jsou v převážné míře zajišťovány vlastními obslužnými závody. Samotná společnost AMO je tvořena celkem sedmi závody, kterými jsou koksovna, vysoké pece, ocelárna, válcovny, doprava, údržba a investice.

Skupina AMO je členem mnoha globálních organizací, včetně CSR Europe, Světové podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj nebo EITI, UN Global Compact. AMO je rovněž členem Svazu průmyslu a dopravy ČR či Sdružení pro obnovu a rozvoj Moravskoslezského kraje. Tyto členství ji umožňují zapojit se do debat týkajících se podnikatelských aktivit a sdílet s ostatními subjekty své zkušenosti. Organizační struktura společnosti AMO je uvedena v příloze číslo tři této práce.

3.2.1 Výrobní aktivity společnosti AMO

Aktivity společnosti AMO obsahují všechny aspekty moderního ocelářství a také přidružené aktivity v oblasti těžby rud a uhlí. Výrobní činnost společnosti je zaměřena především na výrobu a zpracování surového železa a oceli a hutní druhovýrobu. Největší podíl hutní výroby tvoří dlouhé a ploché válcované výrobky. Strojírenská výroba produkuje z největší části důlní výztuže a silniční svodidla. Společnost vyrábí širokou škálu plochých, dlouhých a nerezových ocelových výrobků, které uspokojují stávající potřeby všech zákaznických trhů.

Mezi hlavní priority společnosti AMO patří kromě výroby kvalitních výrobků a služeb také ochrana životního prostředí. Společnost se v rámci své hlavní činnosti dlouhodobě snaží o finanční stabilitu; dořešení finančních závazků; zajištění provozního kapitálu k výrobě a o trvalý růst tržeb a zisku společnosti.

Marketingová strategie společnosti AMO je řízena z jednotlivých center podle daného druhu sortimentu a výrobního portfolia. Výroba každého závodu společnosti AMO spadá do určité divize s centrální nákupní a marketingovou oddělení v Lucembursku. V tak velké skupině jakou je ArcelorMittal dochází ve velké míře k využití synergických efektů, ať již na straně nákupu strategických surovin, tak na straně marketingu a prodeje.

Ocel je vhodným materiálem pro ochranu životního prostředí. Tento materiál je nejen ekologický, ale předčí i ostatní materiály, protože je snadno recyklovatelný. Kvalita v oblasti ekologie je zapracovaná do všech výrobních procesů společnosti. Systém environmentálního řízení je součástí řízení společnosti a certifikát ISO 14001 je povinný pro všechna výrobní zařízení společnosti AMO.

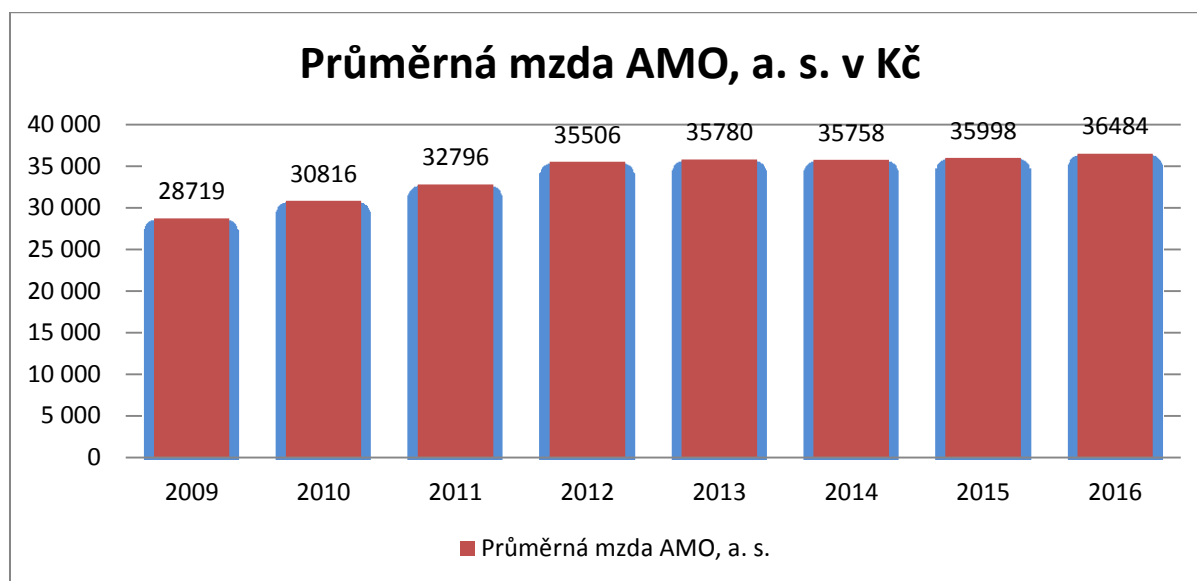
Výrobky společnosti, které jsou vyráběny v Ostravě, jsou expedovány do více jak 40 zemí světa. Expedice je prováděna jak kamionovou dopravou s podílem cca 60 %, tak po železnici s podílem cca 40 % a to převážně do přístavů Hamburg, Antwerpy, Rotterdam, Gdynia, Gdansk, Rijeka a Koper. Vzhledem k současnému poklesu cen ropy a její stagnaci na relativně nízké úrovni za barel, není prodejní situace společnosti příznivá. Výrazné snížení cen ropy se negativně projevuje v současných a plánovaných investicích do ropného průmyslu a potažmo tak i do objednávek a výroby řady produktů, které společnost AMO ve svém areálu v Ostravě vyrábí.

3.2.2 Řízení lidských zdrojů ve společnosti AMO

Společnost AMO je největším výrobcem oceli v ČR a jedním z největších plátců daní. V rámci Moravskoslezského kraje je dynamicky se rozvíjející společností, která významnou měrou přispívá k zaměstnanosti a sociální prosperitě. Její zaměstnanci pobírají druhou nejvyšší průměrnou mzdu v kraji.

Společnost AMO považuje zaměstnance za svůj nejcennější kapitál, který se významně podílí jak na hospodářských výsledcích, tak na budování dobrého jména a značky ArcelorMittal v regionu, což se odráží ve zvyšující se průměrné mzdě zaměstnanců ve společnosti, jak tuto v období let 2009 až 2016 ukazuje následující obrázek číslo 3.1.

Obr. č. 3.1: Průměrná mzda zaměstnanců AMO, a. s. v letech 2009 – 2016 v Kč



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti AMO, a. s.

Z grafu č. 3.1 je patrné, že průměrná mzda ve společnosti v průběhu sledovaných let postupně roste, kdy v období let 2009 – 2012 se roční nárůst pohyboval v průměru o 1.700 Kč ročně, v letech 2013- 2015 průměrná mzda ve svém růstu stagnuje a k navýšení o cca 500 Kč došlo opět v roce 2016. Je potřebné konstatovat, že průměrná mzda zaměstnanců AMO převyšuje průměrnou mzdu v národním hospodářství České republiky a patří k jedněm z nejvyšších u srovnatelných průmyslových podniků v ocelářském průmyslu v rámci ČR.

V současné době čelí nejen AMO, ale i celý evropský ocelářský průmysl největší konkurenční hrozbě v podobě dovozu levné oceli z východní a jihovýchodní Asie, zejména pak Číny. Ve svém důsledku ohrožuje tato levná ocel pracovní místa v ocelářském průmyslu v rámci ČR, kdy největší počet těchto pracovních míst je právě v Moravskoslezském kraji. Nejedná se pouze o cca 7 tis. zaměstnanců společnosti AMO, ale také dalších cca 15 tisíc pracovních míst v hutních podnicích, kterými jsou Třinecké železárny nebo Vítkovice Steel a jejich dceřiné společnosti a dalších cca 45 tisíc navázaných pracovních míst, které jsou závislé na výrobě těchto společností.

Společnost AMO investuje do rozvoje lidských zdrojů každoročně nemalou výši finančních prostředků, řádově se jedná o několik desítek miliónů korun. Kromě prostředků na mzdy a odměny zaměstnanců za jimi provedenou práci, se jedná také o finanční prostředky určené na vzdělávání, zvyšování bezpečnosti, ale také na zajištění příznivé atmosféry na pracovištích společnosti.

V personální oblasti je prioritou společnosti AMO bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců a zlepšování komunikace. Vzhledem k svému postavení v rámci kraje i ČR se pak společnost snaží o pravidelnou podporu mládežnických organizací, podporu sportovního, kulturního a společenského vyžití obyvatel Moravskoslezského kraje finanční podporou vybraných organizací a akcí. Mezi dlouhodobě podporované akce patří např. koncerty Janáčkovy filharmonie Ostrava, různé charitativní akce, či řada sportovních událostí a turnajů pro mládež i širokou veřejnost.

Společnost ArcelorMittal Ostrava a.s. byla v minulosti, v rámci svých CSR aktivit oceněna v různých kategoriích. Jedná se především o:

- 1. místo v kategorii **Zaměstnavatel regionu MSK** v roce 2010, 2011
- 2. místo v kategorii **Zaměstnavatel regionu MSK** za rok 2012
- 4. místo v kategorii **Zaměstnavatel ČR** za rok 2011
- 1. místo v kategorii **Zaměstnavatel ČR** nad 5000 zaměstnanců za rok 2015

Ke konci roku 2016 ve společnosti pracovalo cca 4200 kmenových zaměstnanců a 250 agenturních zaměstnanců, což činí cca 1/7 původního počtu cca 24 tis. zaměstnanců, kteří pracovali v „Nové Huti Klementa Gottwalda“ před rokem 1989. K snižování počtu zaměstnanců a jejich odchodu ze společnosti docházelo postupnou restrukturalizací a modernizací, kdy byly vyhlašovány tzv. „zlaté padáky“. Jednalo se o dobrovolné odchodné zaměstnanců na jejich vlastní žádost, kdy první se uskutečnilo v roce 2004, kdy společnost opustilo víc jak 2500 zaměstnanců, kteří mohli obdržet až 36 svých průměrných platů odstupného. Postupem času a s každou vlnou tzv. zlatých padáků se sice odstupné snižovalo, avšak při posledním takovémto snižování počtu zaměstnanců v roce 2012 mohli zaměstnanci obdržet, až 24 svých průměrných platů. Z původního počtu cca 24 tis. zaměstnanců se podařilo snížit stav zaměstnanců na dnešních cca 7 tis. (počet zaměstnanců AMO a dceřiných společností).

3.3 Závod č. 13 společnosti AMO - Ocelárna

V rámci této podkapitoly práce je charakterizován jeden z klíčových závodů společnosti AMO, konkrétně se jedná o závod číslo 13, kterým je Ocelárna. Vzhledem k velikosti společnosti AMO a celkovému počtu zaměstnanců bude v praktické části práce realizováno a vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bylo autorem práce realizováno pouze mezi zaměstnanci tohoto závodu. Závod Ocelárna, respektive jeho zaměstnanci

byli k dotazníkovému šetření vybráni autorem práce cíleně, neboť tento závod patří dlouhodobě k primárním výrobním závodům uvedené společnosti a výrobní aktivity tohoto závodu jsou pro ekonomický úspěch společnosti AMO na trhu stěžejní. Zároveň se dá předpokládat, že názory ostatních zaměstnanců napříč jednotlivými závody budou z hlediska zjištěných výsledků obdobné. V podkapitolách níže je výrobní závod Ocelárny charakterizován z hlediska výrobních aktivit, výroby a počtu zaměstnanců.

3.3.1 Výrobní aktivity závodu Ocelárna

Výrobní aktivity závodu č. 13 – Ocelárna jsou zaměřeny na stěžejní produkt společnosti AMO, kterým je výroba tekuté oceli a plynule litých předlitků. Samotný proces výroby tohoto závodu je rozdělen do tří základních procesů, kterými jsou výroba tekuté oceli, mimopecní zpracování tekuté oceli a výroba plynule litých předlitků.

Výroba tekuté oceli probíhá na čtyřech tandemových pecích. Jedná se o sklopné, dvoumístějové pece (2x230 tun), kdy v přední stěně pece je sázecí otvor a samotná pec je vyzděna žáruvzdorným materiálem a pracuje prostřednictvím kyslíkových pochodů. Podíl jedné vsázky do pece při výrobě oceli tvoří cca 160 tun šrotu, tj. cca 2/3 celkového objemu pece a zbývající 1/3, tj. cca 70 tun tvoří vsázka surového železa. **Mimopecní zpracování tekuté oceli** se provádí na pánvových pecích a zařízení pro vakuování oceli. **Výroba plynule litých předlitků** pak probíhá při odlévání tekuté oceli na závodě plynulého odlévání (ZPO), který je součástí výrobního závodu ocelárna a k dispozici jsou pro odlévání tři výrobní agregáty, z nichž dva jsou schopny odlévat sochory čtvercové a kruhové a třetí agregát slouží k odlévání tzv. brambů a bramb.

Samotná výroba tekuté oceli společně s pánvovou metalurgií a následně výrobou plynule litých předlitků tvoří základ hlavního procesu výrobního závodu Ocelárna. Podpůrné činnosti vycházejí z požadavků zákazníků, kteří dle svých požadavků hodnotí kvalitu jednotlivých výrobků. K samotné výrobě tekuté oceli a vlastní výrobě plynule litých předlitků je samozřejmě zapotřebí značné množství materiálových a energetických vstupů. Materiálovými vstupy se myslí např. tekuté surové železo, šrot, přísady, legury, pevné surové železo, popřípadě litina. Tekuté surové železo je dodáváno z vlastních vysokých pecí, je přepravováno ve veronikách (tj. nádoba uzpůsobená k přepravě surového železa) a nalévá se přes nalévací pánve pomocí jeřábů do tandemové pece. Pevná vsázka (šrot, pevné surové železo) je přiváženo od dodavatelů kolejovou nebo automobilovou dopravou. Vsázka

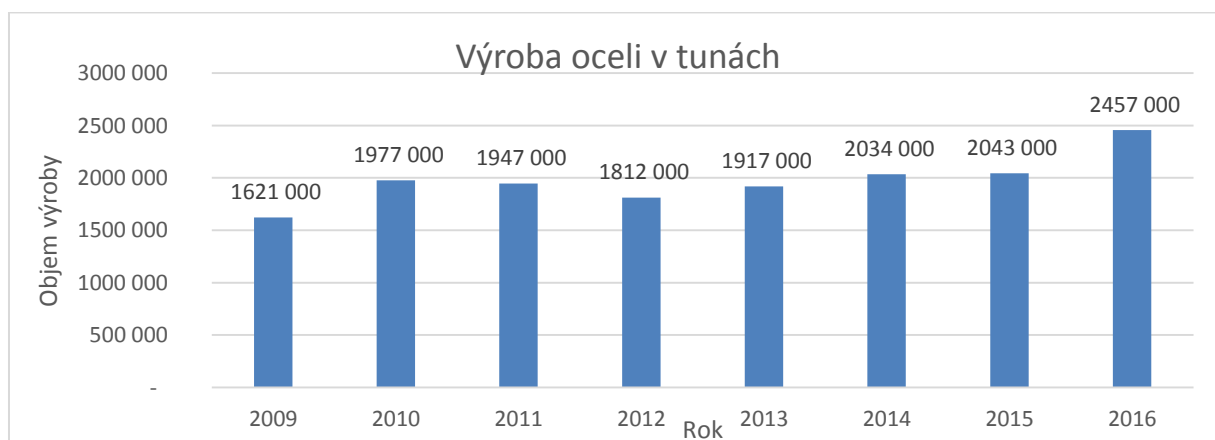
je připravována jeřáby do beden a pomocí jeřábů je sypána do tandemových pecí. Legury a přísady jsou přiváženy před tandemové pece po kolejích.

Po celém procesu vsazení těchto materiálů do tandemové pece dochází k výrobě oceli, kdy výroba jedné tavby (cca 200 tun) trvá v rozmezí 70 – 80 minut. Po té je tekutá ocel z tandemové pece odpíchnutá (vylita) do pánve zavěšené na speciálním 300 tunovém jeřábu. Poté dle kvality a jakosti je tekutá ocel převezena ke zpracování na jednotlivé pánvové pece, a dále k odlití na jednotlivé ZPO. Po výstupu materiálu z jednotlivých ZPO dochází k ochlazení materiálu na chladnicích a závěrem dochází k expedici buď na vlastní tratě, nebo k externím zákazníkům. Energetické vstupy do výroby se myslí vstupy různých druhů energie a plynů, které jsou nutné k výrobě a jsou dodávány do výroby tekuté oceli především z vlastních zdrojů. Samotný proces výroby surového železa s popisem tandemové pece je uveden v příloze číslo čtyři, této práce.

3.3.2 Charakteristika výroby a zaměstnanců závodu Ocelárna

Z níže uvedeného obrázku je vidět celková výroba surového železa v letech 2009 – 2016 na Ocelárně. Z obrázku je patrné, že v roce 2009 byla výroba surového železa ve sledovaném období nejnižší, což bylo z důvodu probíhající světové ekonomické krize. Před rokem 2009 byly výroby v jednotlivých letech výrazně vyšší a pohybovaly se mezi 2,5 a 3 mil. tun oceli ročně. V posledních letech se situace v poptávce na trhu po oceli postupně zvyšuje, a tudíž roste i samotná výroba, která se svým výkonem začíná blížit již zmiňovaným výrobám před rokem 2009, tedy před ekonomickou krizí.

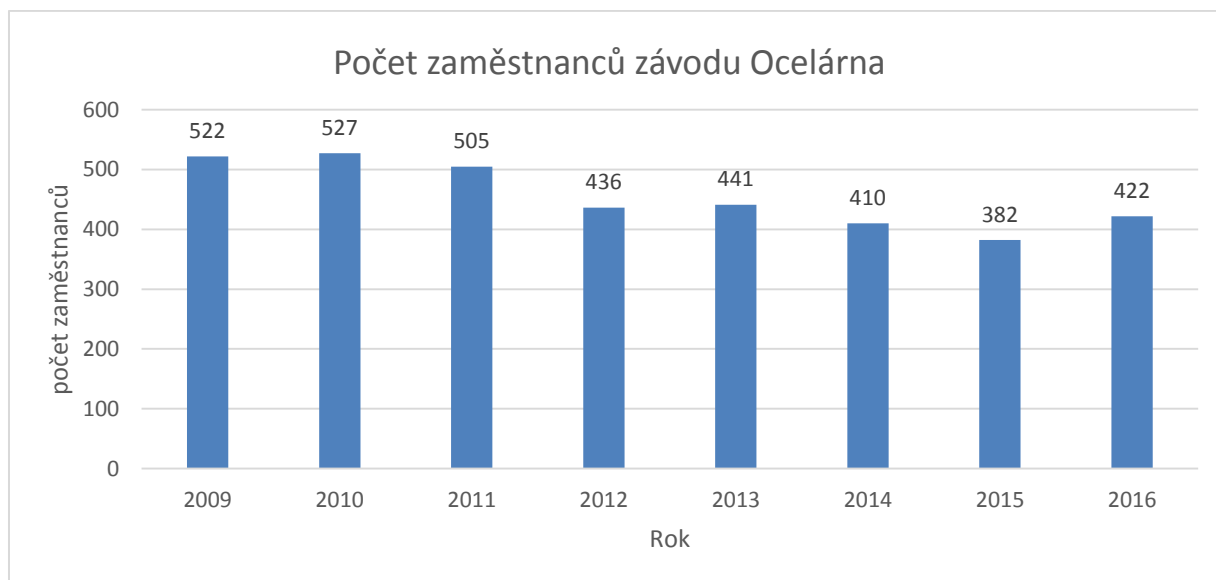
Obrázek č. 3.2: Množství vyrobené oceli v závodu 13 – Ocelárna v letech 2009 - 2016 v tunách



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti AMO

Jednou z nejdůležitějších součástí celého výrobního procesu při výrobě surového železa je samozřejmě lidský zdroj, který musí mít odbornou způsobilost k výrobě. Počet zaměstnanců výrobního závodu Ocelárna ukazuje obr. číslo 3.3.

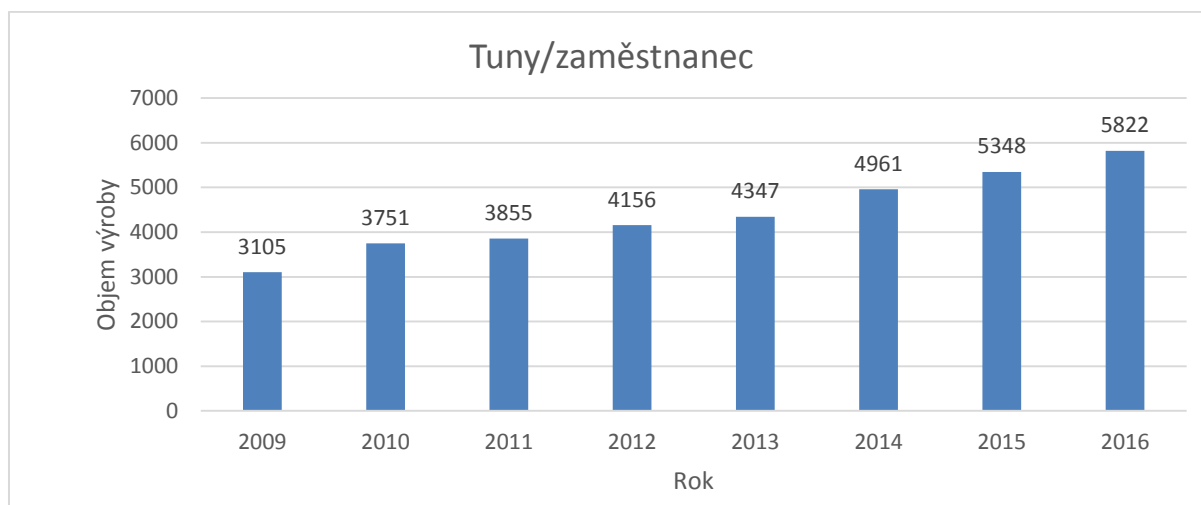
Obr. č. 3.3: Počet zaměstnanců Ocelárny v letech 2009-2016.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti AMO

Z obrázku číslo 3.3 je patrné, že počet zaměstnanců se ve sledovaných letech v rámci výrobního závodu s výjimkou let 2010, 2013 a 2016 postupně snižuje, zatímco objem výroby postupně narůstá, což ve svém důsledku znamená zvyšující se produktivitu práce v rámci výrobního závodu, což uvádí obrázek číslo 3.4.

Obr. č. 3.4: Výroba oceli v tunách na zaměstnance Ocelárny v letech 2009-2016.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti AMO

Z obr. č. 3.4 je vidět, že vzhledem k tomu, že se od roku 2009 zvyšoval objem výroby, ale snižoval se celkový počet zaměstnanců, tak se zlepšovala produktivita práce na zaměstnance, neboť poměr vyrobených tun na zaměstnance se meziročně v letech 2009 - 2016 zvyšoval.

V současnosti (2017) tvoří lidské zdroje na Ocelárně cca 430 zaměstnanců, z nichž kmenových zaměstnanců společnosti AMO je cca 375. Zbýlých cca 55 zaměstnanců tvoří zaměstnanci, kteří pracují pod různými agenturami práce. Agenturní zaměstnanci jsou dnes součástí závodu Ocelárna vzhledem k tomu, že vlivem poptávky trhu po výrobě surové ocele dochází k postupnému navyšování výroby, která však nemusí být z dlouhodobého hlediska stabilní a společnost tak není nucena řešit případné administrativní záležitosti spojené s nečekaným výpadkem v poptávce, jejímž důsledkem by bylo snížení počtu kmenových zaměstnanců společnosti AMO.

Současný stav kmenových zaměstnanců Ocelárny je rozdělen do tří základních skupin, kdy cca 50 zaměstnanců tvoří technickohospodářští pracovníci a mistři a zbytek zaměstnanců je rozdělen do dvou provozů, které se skládají z tandemových pecí a ZPO. Součástí výrobního procesu jsou ale i podpůrné činnosti, kterými jsou např. údržba, informatika, doprava, atd. Zaměstnanci těchto podpůrných profesí však nepatří pod závod Ocelárna, ale jiné závody společnosti AMO, byť se s nimi zaměstnanci Ocelárny běžně setkávají při výrobě.

Samozřejmě, že jako každý závod společnosti AMO, má i závod Ocelárny další podpůrné činnosti, pravidla fungování řízení, monitorování měření, analýzy a definování jakostních, ekologických a bezpečnostních parametrů, které však vzhledem k doporučenému rozsahu práce a stanovenému cíli práce nemohou být na tomto místě zmíněny. Cílem celého procesu výroby a i jeho podpůrných činností je zajištění a splnění požadavků trvalého zlepšování se, jak v rámci samotného závodu Ocelárny, tak i celé společnosti AMO. V následující kapitole proto budou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci závodu Ocelárny a následně z nich budou vyvozeny návrhy a doporučení ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců společnosti.

4 ZHODNOCENÍ STAVU MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ V PRŮMYSLOVÉM PODNIKU ARCELORMITTAL OSTRAVA, A. S.

V rámci této kapitoly bakalářské práce bude vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bylo realizováno v průběhu měsíce března 2017 ve spolupráci s vedením odborové organizace mezi zaměstnanci ve vybraném průmyslovém podniku, kterým je výše charakterizovaná společnost ArcelorMittal Ostrava, a. s., konkrétně zaměstnanci závodu Ocelárny. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit pracovní spokojenost zaměstnanců a jejich pohled na problematiku motivace a odměňování. Celé znění otázek v rámci dotazníkového šetření je součástí přílohy číslo sedm této práce.

4.1 Dotazníkové šetření provedené v závodě Ocelárna společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s.

Vzhledem ke skutečnostem uvedeným v předchozí kapitole, byl pro dotazníkové šetření ve společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. vybrán ekonomický přístup v podobě písemného dotazování v papírové podobě, neboť tato forma je relativně nenáročná na finanční i časové možnosti tazatele a relativně jednoduše se zpracovává a vyhodnocuje. Otázky dotazníkového šetření byly respondentům pokládány zejména v uzavřené nebo polouzavřené podobě.

K získání potřebných údajů byl použit dotazník, který je součástí přílohy číslo pět a který obsahuje celkem 30 otázek, z nichž některé umožňovaly zaměstnancům výběr z několika předdefinovaných odpovědí. V provedeném dotazníku byly také otázky identifikační. Dotazník byl distribuován mezi zaměstnance závodu Ocelárna ve společnosti s využitím odborové organizace. Vyplnění dotazníků bylo anonymní a dobrovolné. Dotazník obsahoval všechny potřebné náležitosti, jak doporučuje výše uvedená odborná literatura³³. Součástí dotazníku byl krátký úvod, který objasňoval respondentovi náplň a smysl dotazníkového šetření ve společnosti. Poté následovala část, kde byli zaměstnanci tázáni na otázky ohledně pohlaví, věku, pracovního zařazení, délky pracovního poměru ve firmě a na jejich nejvyšší dosažené vzdělání. Tyto otázky následně posloužily k vyhodnocení v rámci uvedených

³³ Kozel, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

zjišťovaných kategorií. Následovaly otázky související se vztahem pracovníka a způsoby jeho odměňování, případně s využitím poskytovaných benefitů, které mají zaměstnanci možnost čerpat v souladu s platnou kolektivní smlouvou uzavřenou mezi zástupci odborových organizací a vedením společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s., která je platná i pro závod Ocelárna. Otázky byly formulovány tak, aby byly srozumitelné, přehledné a jednoduché na vyplnění. Čas strávený zaměstnanci nad vyplněním dotazníku byl minimální.

4.1.1 Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření proběhlo po domluvě s představiteli odborové organizace Ocelárny a do souboru respondentů byli zařazeni všichni zaměstnanci závodu Ocelárny, kteří projeví o dotazování zájem. Jako distribuční kanál rozesílání dotazníků byl zvolen sekretariát odborové organizace v areálu společnosti v Ostravě – Kunčicích na ulici Vratimovská.

Samotná realizace dotazníkového šetření byla zahájena vlastní distribucí dotazníku, který byl zaměstnancům dán k dispozici v 11. kalendářním týdnu, tj. v době od 13. března roku 2017 se stanovenou dobou návratnosti k datu 31. března 2017 na sekretariátu odborové organizace do zalepené bedny.

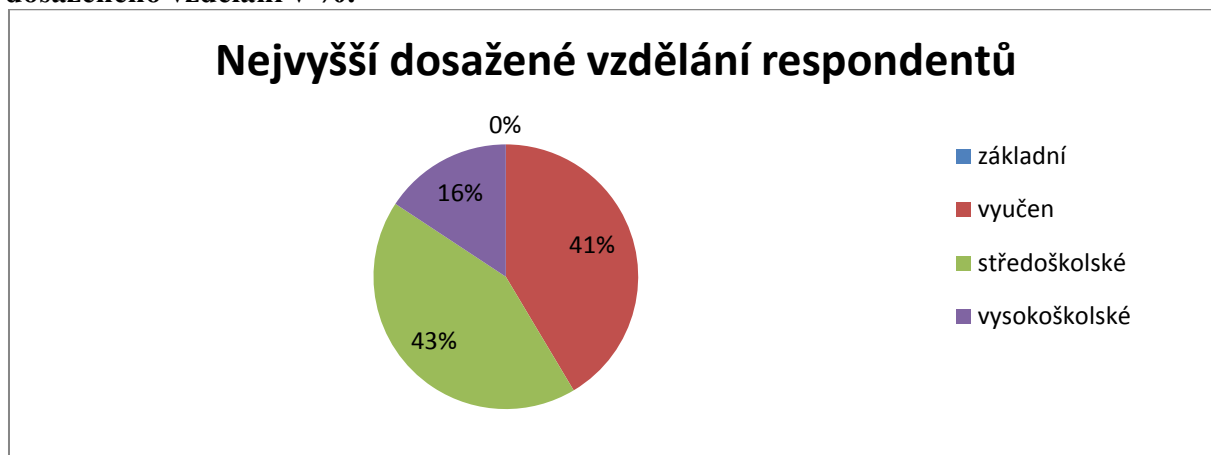
Následně byla bedna s vyplněnými dotazníky předána zástupcem odborové organizace autorovi této práce k vyhodnocení. Odevzdané dotazníky byly sečteny a provedena kontrola počtu zodpovězených otázek, které byly následně vyhodnoceny z hlediska odpovědí. Výsledky provedeného dotazníkového šetření jsou uvedeny níže v textu následujících podkapitol.

4.1.2 Charakteristika souboru respondentů

V rámci dotazníkového šetření byli osloveni všichni kmenoví zaměstnanci závodu Ocelárna, celkově se jedná o 375 zaměstnanců. Celkově odpovědělo 140 pracovníků, což znamená návratnost dotazníků ve výši 37,3 %, což lze označit za dostatečně validní vzorek. Tento počet bude dále brán jako celek a z něho budou dle jednotlivých kategorií vypočítávány procentuální podíly. Lze předpokládat, že níže prezentované výsledky ukazují věrný obraz toho, co si zaměstnanci o stavu odměňování a poskytovaných benefitech myslí. Z celkového počtu získaných odpovědí bylo ve vzorku 12,8 % žen a 87,2 % mužů. Z hlediska zastávané profese byl podíl žen ve společnosti na dělnických profesích 11,5 % a v kategorii technickohospodářských pracovníků pak 54,5 %. Manažerské pozice na závodě Ocelárna vykonávají pouze muži, což je vzhledem k charakteru výrobní činnosti vcelku logické. Ženy

v dělnických profesích pracují nejčastěji jako obsluha jeřábů a v kategorii THP pak zejména v administrativě a mají středoškolské vzdělání. Procentuální zastoupení zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání ukazuje obrázek č. 4.1.

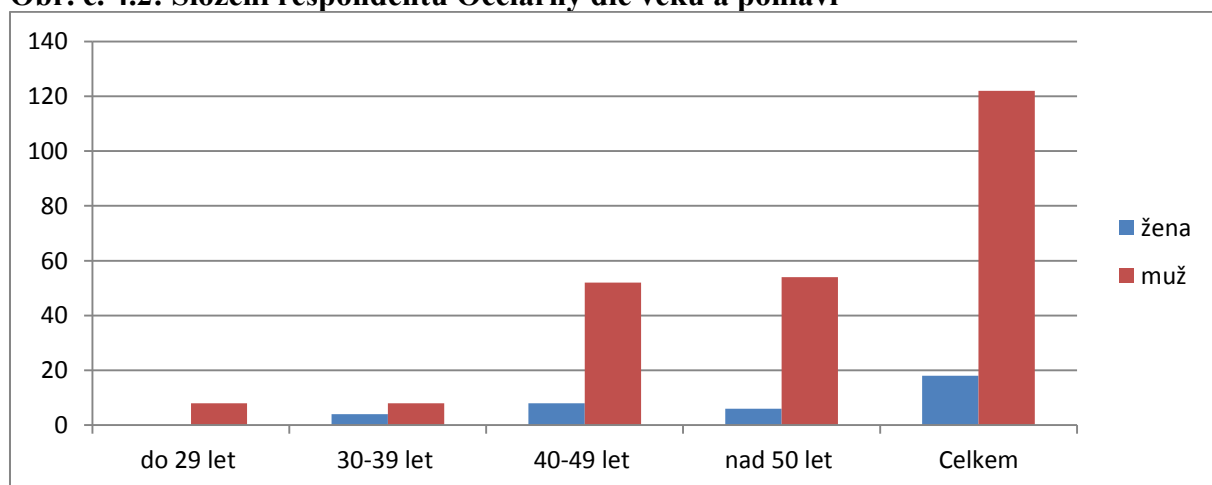
Obr. č. 4.1: Respondenti dotazníkového šetření závodu Ocelárna dle nejvyššího dosaženého vzdělání v %.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z obr. č. 4.1 je patrné, že zaměstnanci se základním vzděláním se dotazníkového šetření nezúčastnili, což je způsobeno požadovanou mírou odbornosti při vykonávání pracovních úkolů a minimálním počtem zaměstnanců s tímto vzděláním na závodu Ocelárna. Vzhledem k charakteru vykonávané činnosti je nejčastější dosažené vzdělání zaměstnanců středoškolské a následuje vzdělání ukončené výučním listem. Vysokoškolské vzdělání je pak charakteristické pro všechny manažerské pozice, kam řadíme zejména jednotlivé mistry a další vedoucí zaměstnance. Věkové složení zaměstnanců Ocelárny pak ukazuje dle pohlaví obrázek č. 4.2.

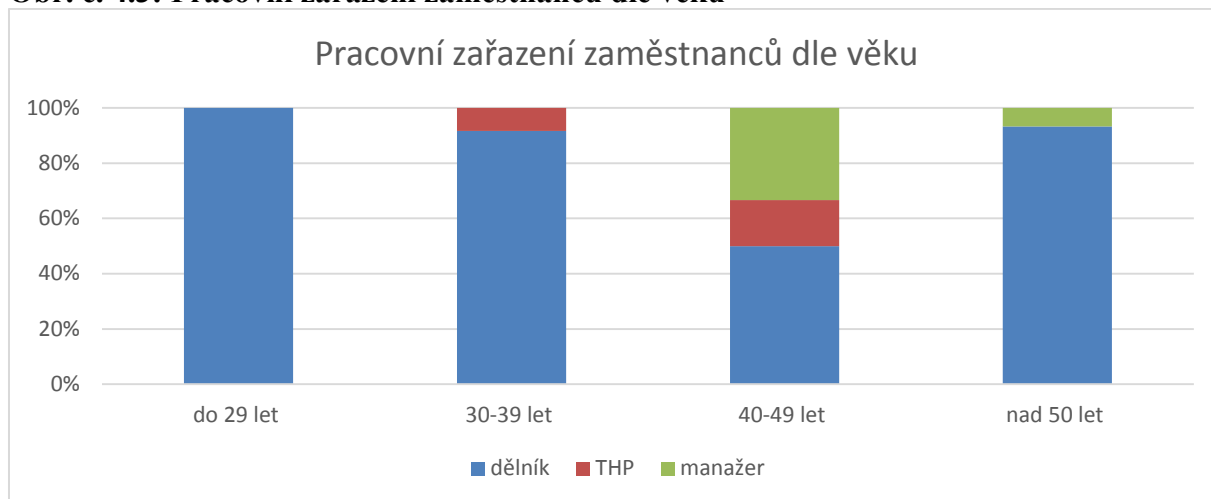
Obr. č. 4.2: Složení respondentů Ocelárny dle věku a pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z obrázku č. 4.2 je patrné, že věkové složení zaměstnanců je spíše vyšší, kdy zaměstnanci do 29 let tvoří pouze 5,8 % z celkového počtu, zaměstnanci od 30 do 39 let pak 8,6 % a zaměstnanci ve věkové kategorii 40-49 let a nad 50 let zaujímají mezi zaměstnanci shodně 42,8 % z celkového počtu respondentů dotazníkového šetření. Pracovní zařazení zaměstnanců podle věku zobrazuje obrázek č. 4.3.

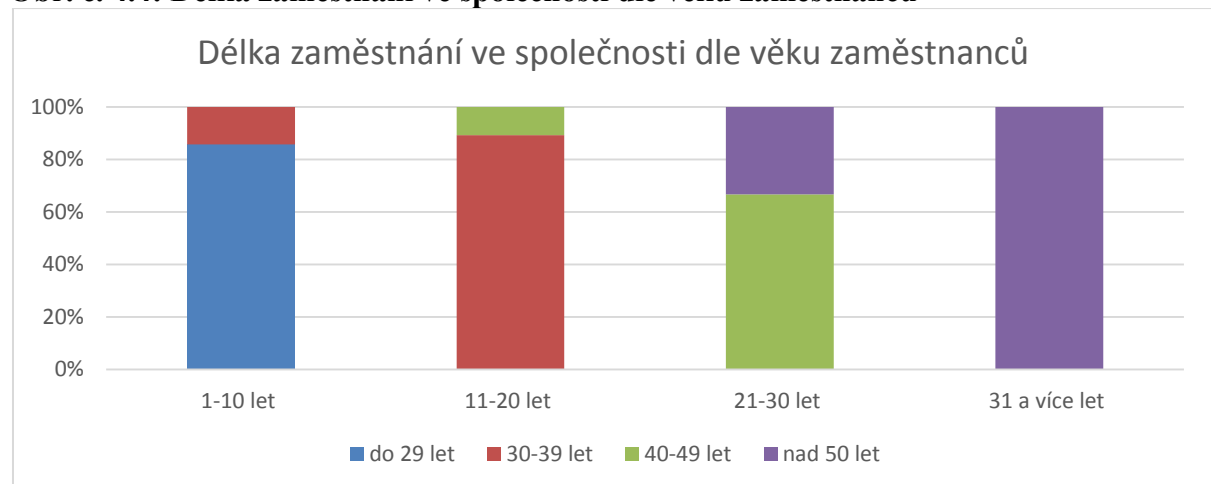
Obr. č. 4.3: Pracovní zařazení zaměstnanců dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z pracovního zařazení zaměstnanců je patrné, že nejvíce zaměstnanců se nachází v dělnických profesích. Zaměstnanci administrativy a vedoucí zaměstnanci se nejčastěji nachází ve věku 40 - 49 let. Z obrázku č. 4.4 je pak vidět procentuální zastoupení délky zaměstnání jednotlivých zaměstnanců ve společnosti. Z celkového počtu zaměstnanců je 58 % pracovníků ve společnosti 21-30 let a dalších 24 % pak déle než 31 let, tzn. podstatnou část své pracovní kariéry. Pouhých 7 % zaměstnanců je ve společnosti do 10 let a 11 % po dobu 11-20 let.

Obr. č. 4.4: Délka zaměstnání ve společnosti dle věku zaměstnanců



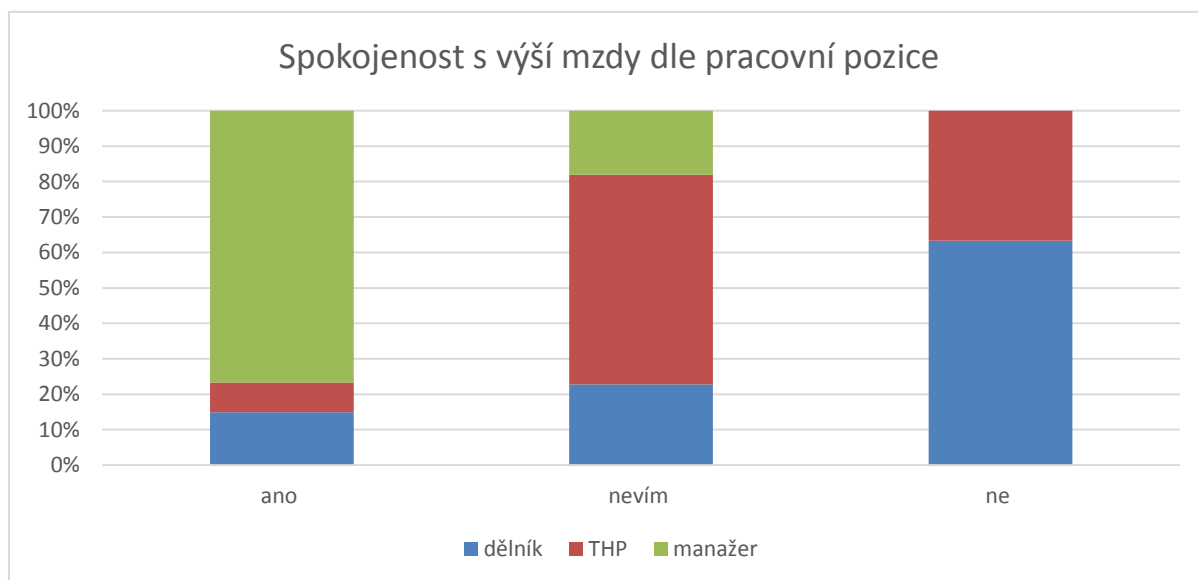
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z obr. č. 4.4 je vidět, že většina zaměstnanců nastupuje svou pracovní kariéru ve společnosti v mladém věku a je věrná svému zaměstnavateli po celou svoji pracovní kariéru.

4.1.3 Výsledky v oblasti motivace a odměňování zaměstnanců

V rámci této podkapitoly jsou shrnuty výstupy dotazníkového šetření, které byly zaměřeny na oblast motivace zaměstnanců a jejich odměňování. Z odpovědí respondentů, zda jsou spokojeni s výší své mzdy, uvedla nadpoloviční většina, že nikoli. Třicet procent zaměstnanců odpovědělo kladně a 13,5 % nebyla schopna na otázku odpovědět, zda jsou s výší mzdy spokojeni, či nikoli. Z hlediska pohlaví zaměstnanců byly odpovědi vyrovnané, ženy jsou nepatrně spokojenější se svou výší mzdy než muži. Spokojenost s výší mzdy dle zastávané pracovní pozice ve společnosti ukazuje obr. č. 4.5, podle věku pak obr. č. 4.6 a podle dosaženého vzdělání obr. č. 4.7.

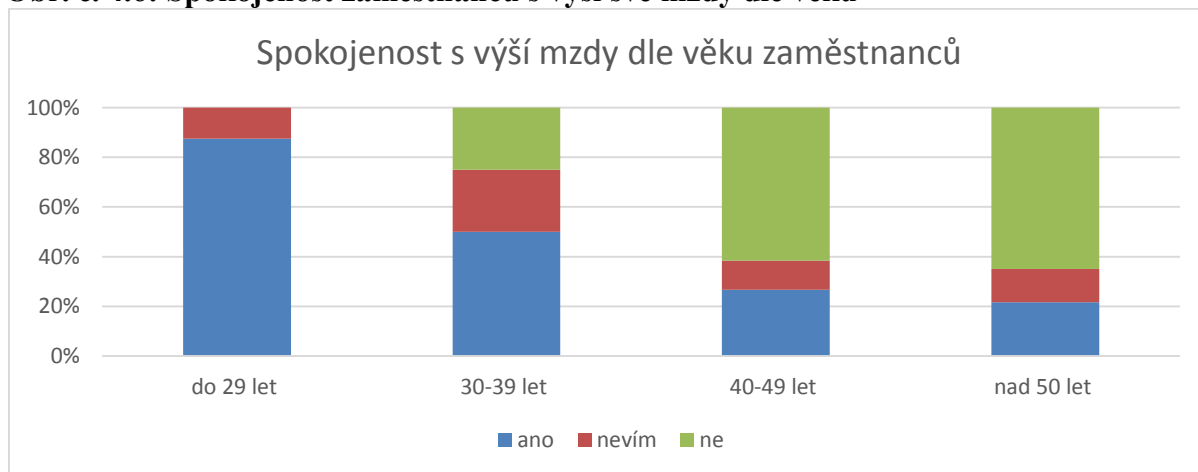
Obr. č. 4.5: Spokojenost s výší mzdy dle pracovní kategorie



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z obr. č. 4.5 je patrné, že více než 60 % dělníků není spokojeno s výší své mzdy, na rozdíl od vedoucích zaměstnanců, kdy jich 83,3 % odpovědělo, že jsou se svou mzdou spokojeni, zaměstnanci v kategorii THP pak nejčastěji (54,5 %) zvolili u této otázky odpověď nevím. Podíváme-li se na odpovědi na stejnou otázku z pohledu věku zaměstnanců, pak zjistíme, že čím jsou zaměstnanci starší, tím méně jsou spokojenější s výší své mzdy, což je graficky uvedeno v obrázku č. 4.6.

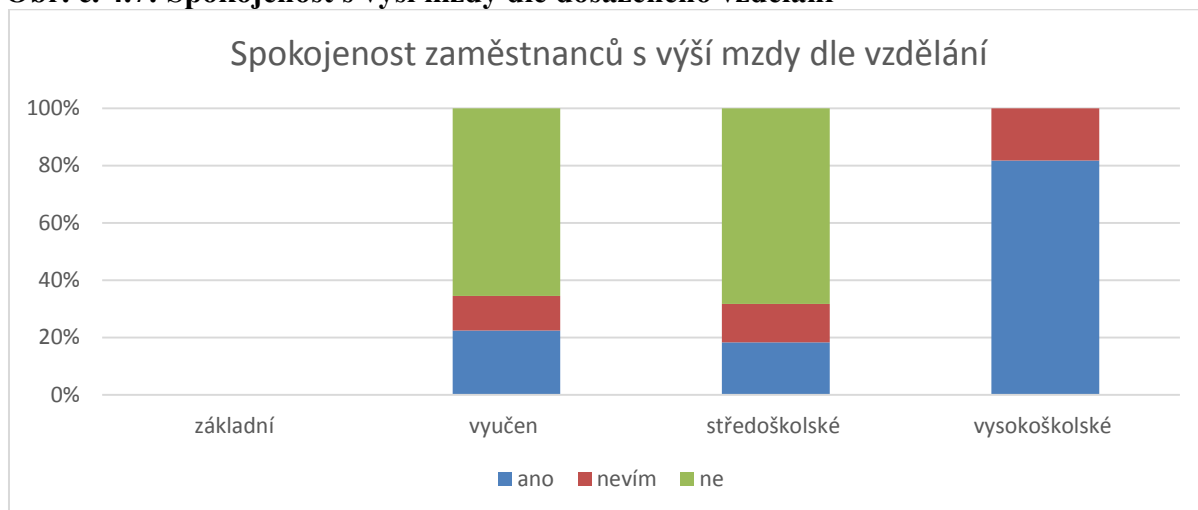
Obr. č. 4.6: Spokojenost zaměstnanců s výší své mzdy dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Následující obrázek č. 4.7 pak dokumentuje, že s výší své mzdy jsou spokojeni vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, na rozdíl od zaměstnanců s výučním listem a středoškolským vzděláním, kteří jsou s výší své mzdy zpravidla nespokojeni.

Obr. č. 4.7: Spokojenost s výší mzdy dle dosaženého vzdělání



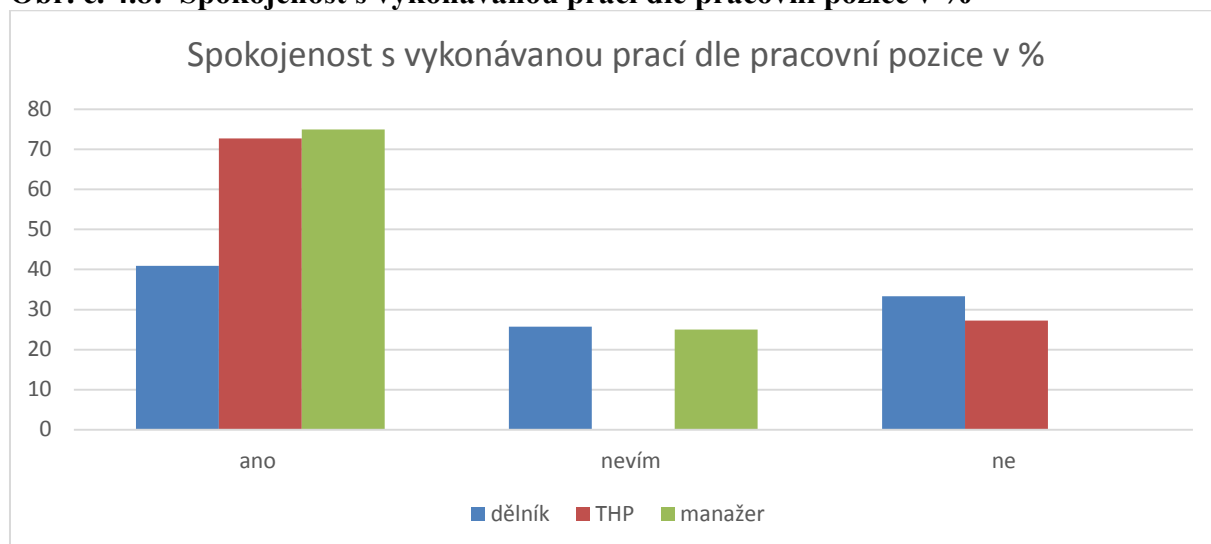
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Na otázku, zda je mzda pro zaměstnance dostatečně motivující, odpověděly všechny ženy kladně, u mužů zvolilo tuto odpověď pouze 26,2 %, kdy nadpoloviční většina (52,5 %) uvedla, že mzda pro ně není dostatečně motivující. Kladnou odpověď pak volili spíše muži zastávající vedoucí pracovní pozice nebo působící ve společnosti jako THP.

4.1.4 Spokojenost se zaměstnáním a pracovními podmínkami ve společnosti

Při otázce na zaměstnance, zda jsou spokojeni s prací, kterou vykonávají, odpovědělo 62,1 % kladně, záporně pak 19,3 % a zbylých 18,6 % zaměstnanců se nedokázalo rozhodnout. Spokojenější se svou prací byly ženy. Výsledky dle pracovní pozice ukazuje obrázek č. 4.8.

Obr. č. 4.8: Spokojenost s vykonávanou prací dle pracovní pozice v %



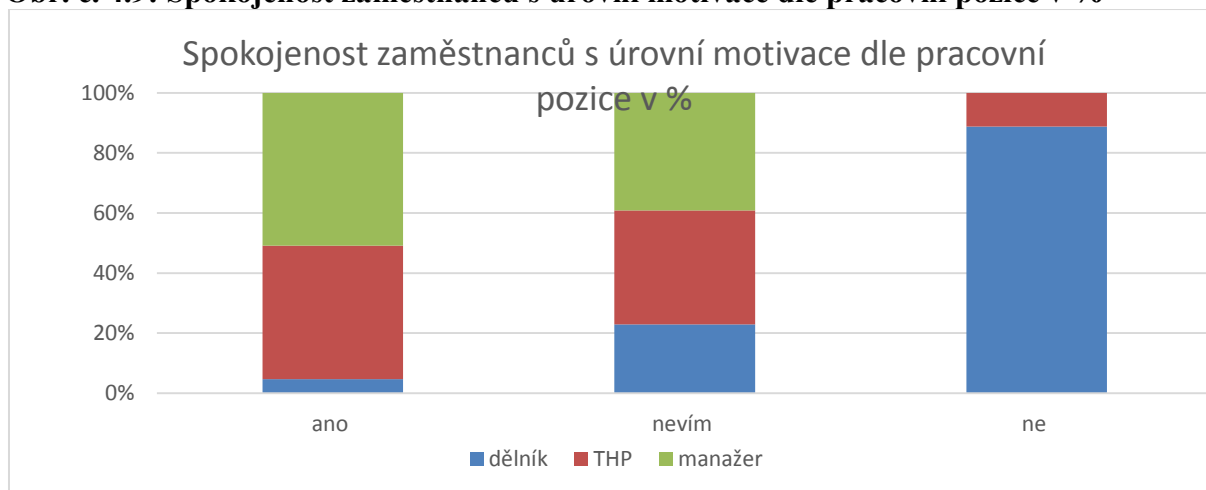
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z výsledků na obr. č. 4.8 vychází, že $\frac{3}{4}$ vedoucích pracovníků a 73 % zaměstnanců THP je spokojeno s vykonávanou prací, u dělnických profesí zvolilo kladnou odpověď pouze 41 %. Třetina dělníků je se svou prací nespokojena a čtvrtina nedokázala na otázku odpovědět. Z hlediska věku zaměstnanců jsou spokojenější se svou prací spíše mladší zaměstnanci do 29 let a zaměstnanci ve věkové kategorii 40-49 let.

S dosavadními pracovními podmínkami je pak 61,5 % dotázaných nespokojeno. Kdy se diametrálně liší odpovědi mužů a žen. Ženy byly z 94,4 % spokojeny, ale u mužů zvolilo odpověď spokojen pouze 6,5 % a celých 70,5 % zvolilo odpověď nespokojen. Spokojenost s pracovními podmínkami je nejvyšší u vedoucích pracovníků, kteří mají vysokoškolské vzdělání a nejnižší je u dělníků. Obecně lze na základě výsledků konstatovat, že pracovní spokojenost klesá s rostoucím věkem zaměstnanců a u zaměstnanců s nižším dosaženým vzděláním.

Téměř 2/3 zaměstnanců pak není spokojeno se současnou úrovní motivace ve společnosti. Obrázek č. 4.9 ukazuje spokojenost s úrovní motivace ve společnosti dle zastávané pozice zaměstnance v %.

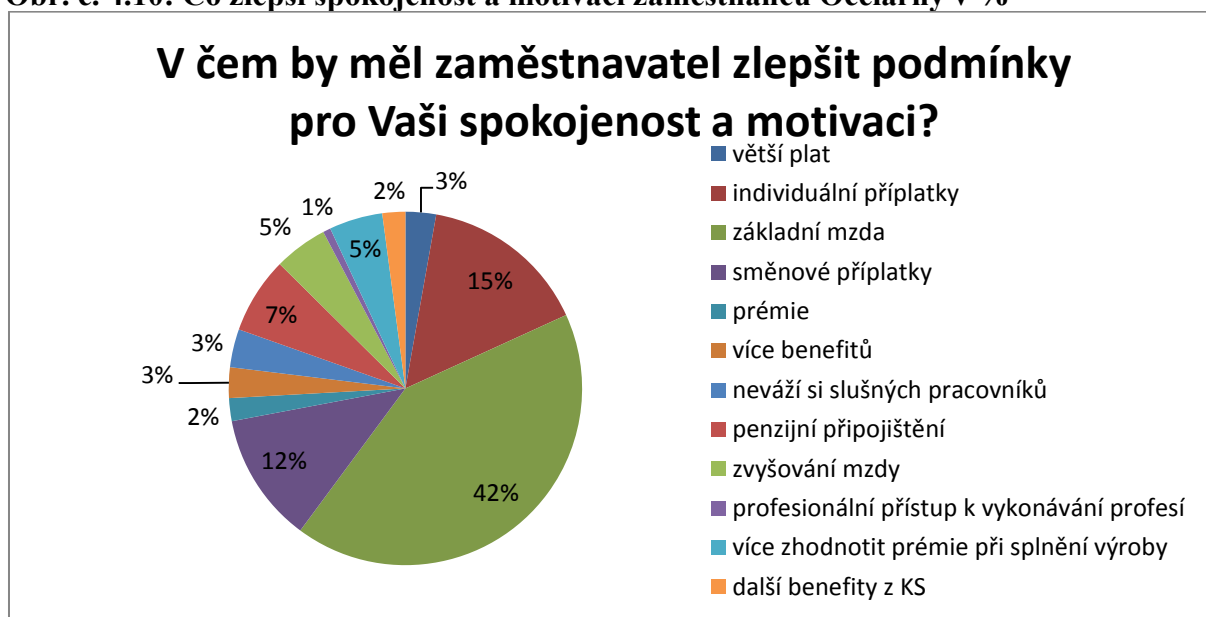
Obr. č. 4.9: Spokojenost zaměstnanců s úrovní motivace dle pracovní pozice v %



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Spokojenost s úrovní motivace klesá s rostoucím věkem zaměstnanců ve společnosti, kdy u zaměstnanců do 29 let je s úrovní motivace spokojeno 62,5 % zaměstnanců, u věkové kategorie 30-39 let je spokojeno 50 % zaměstnanců, u věkové kategorie 40-49 let 11,7 % a u zaměstnanců nad 50 let je s úrovní motivace spokojeno pouhých 5 % zaměstnanců. Z hlediska dosaženého vzdělání jsou nespokojeni zejména zaměstnanci s výučním listem a středoškolsky vzdělání zaměstnanci. Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním jsou naopak s úrovní motivace spokojeni z 68,2 %. Odpověď na otázku, v čem by měl zaměstnavatel zlepšit podmínky pro větší spokojenost a motivaci zaměstnanců ukazuje obrázek č. 4.10.

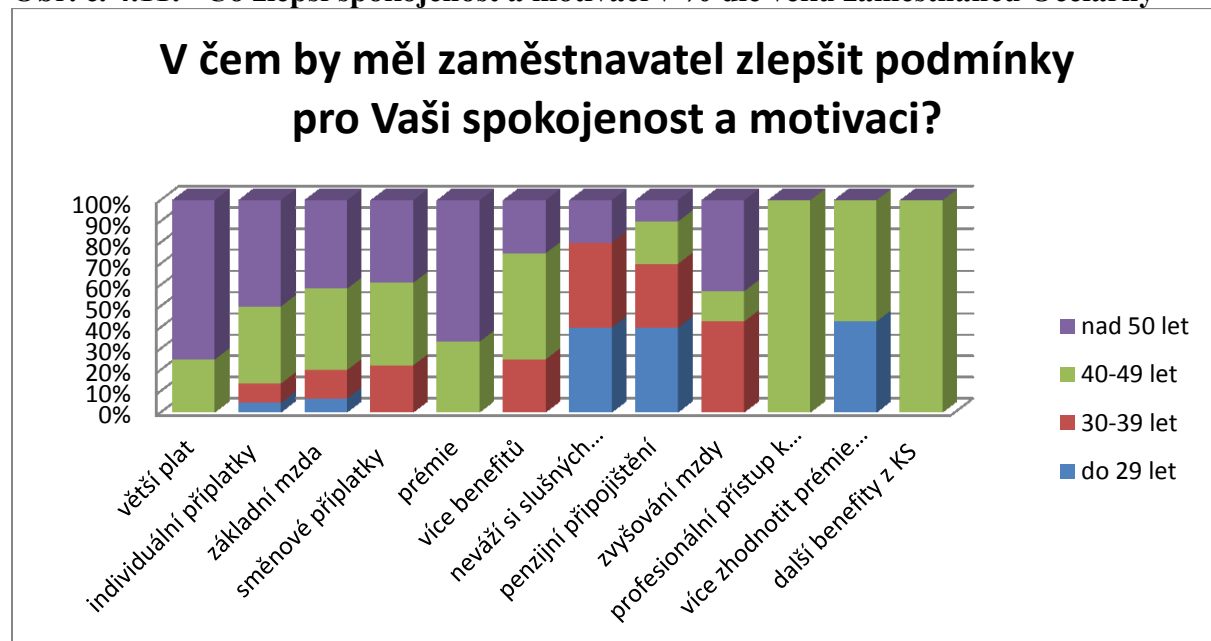
Obr. č. 4.10: Co zlepší spokojenost a motivaci zaměstnanců Ocelárny v %



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z obr. č. 4.10 vychází, že ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců by pomohlo zvýšení jednotlivých tarifů základní mzdy, zvýšení individuálních a směnových příplatků. Jako motivující označilo tyto tři kategorie celkem 69 % zaměstnanců účastnících se dotazníkového šetření. Ostatní složky, které by napomohly zvýšení motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců byly ve srovnání s výše uvedenými vybírány minimálně. Obr. č. 4.11 pak ukazuje, jak vypadaly odpovědi na stejnou otázku podle věku zaměstnanců.

Obr. č. 4.11: Co zlepší spokojenost a motivaci v % dle věku zaměstnanců Ocelárny



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z obr. č. 4.11 je zřejmé, že zaměstnanci nad 50 let označili jako motivující zejména ty možnosti, které přinášejí rychlý efekt v podobě zvýšení finančního ohodnocení, na rozdíl od zaměstnanců mladších v kategorii do 29 let a 30-39 let, kteří by ocenili zejména finanční podporu dlouhodobého charakteru, kam lze zařadit např. příspěvky na penzijní připojištění. Tato kategorie zaměstnanců si také lépe uvědomuje, že je vhodné finančně posílit takové složky, které jsou závislé na splnění předem daných kritérií, např. vyplácení prémie při splnění stanovených plánů výroby. Za zmínku také stojí zlepšení přístupu k zaměstnancům z úrovně vedení společnosti, tj. nefinanční motivační faktor, nutno podotknout, že zlepšení tohoto faktoru je v obecné rovině špatně měřitelné.

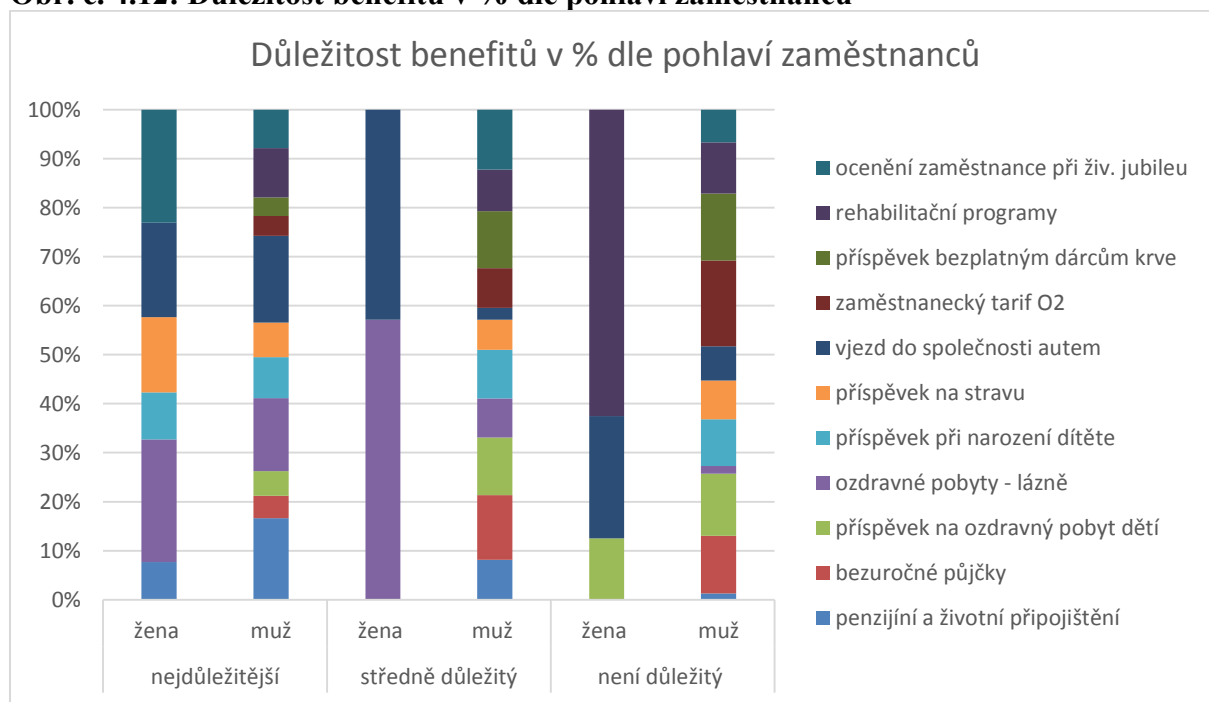
Na otázku, zda jsou zaměstnanci seznámeni se současnými prémiovými ukazateli ve společnosti, odpověděla nadpoloviční většina zaměstnanců, celkem 57,8 % kladně. Relativně velký je však i podíl (30,7 %) zaměstnanců, kteří nepochopili nastavené prémiové ukazatele a nerozumí jejich konstrukci (53,6 %). Z hlediska jednotlivých odpovědí pak

vychází, že špatná je znalost prémiových ukazatelů u dělnických profesí, zaměstnanci THP a vedoucí zaměstnanci jsou s vyplácením prémiových ukazatelů zpravidla ztotožnění. Zajímavý, avšak nepřekvapivý je pak výsledek, že lépe jsou s prémiovými ukazateli seznámeni zaměstnanci působící ve společnosti profesně déle, což může být dáno pravidelným připomínáním konstrukce těchto ukazatelů a jejich dlouhodobým uplatněním ve společnosti.

4.1.5 Důležitost zaměstnaneckých benefitů ve společnosti

Další otázky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci závodu Ocelárna byly zaměřeny na využívání zaměstnaneckých benefitů, které vychází z platné kolektivní smlouvy vyjednané odborovými organizacemi s vedením společnosti AMO, a. s. Procentuální podíly využití jednotlivých benefitů dle pohlaví zaměstnanců ukazuje obrázek č. 4.12.

Obr. č. 4.12: Důležitost benefitů v % dle pohlaví zaměstnanců



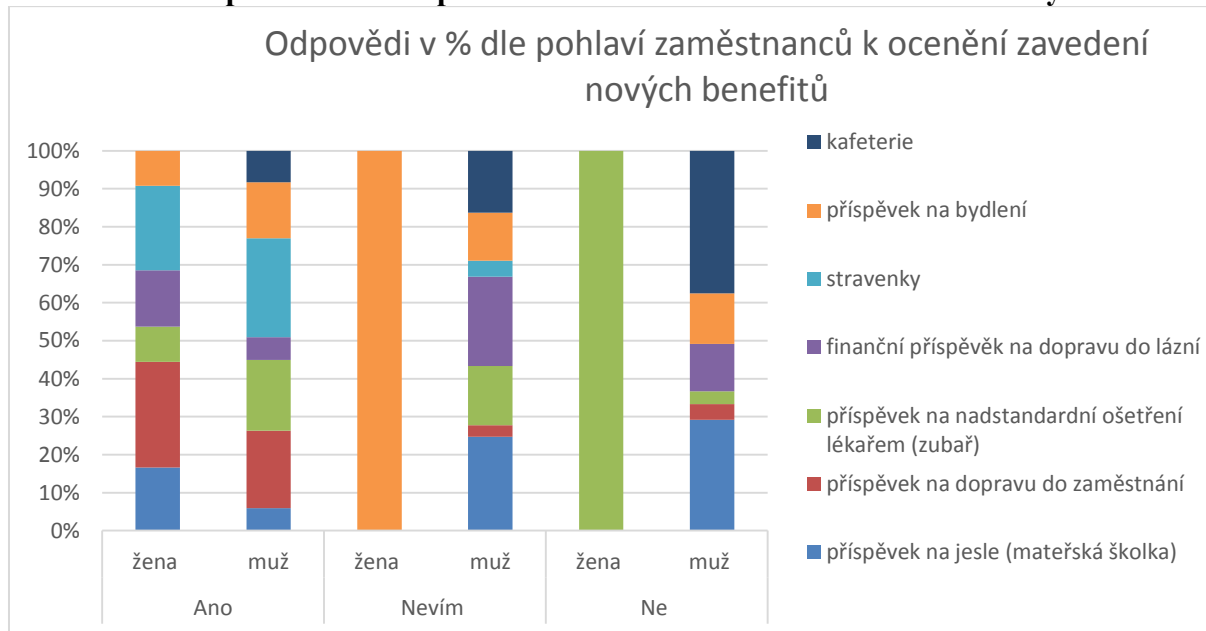
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z obr. č. 4.12 je patrné, že ženy označily jako nejdůležitější benefity možnost využít ozdravné pobyty v lázních a ocenění zaměstnance při životním jubileu, zatímco pro muže je nejdůležitějším benefitem vjezd do areálu společnosti soukromým autem a příspěvky na penzijní a životní pojištění. Jako nedůležité pak označily ženy nabízené rehabilitační programy, vjezd do areálu společnosti autem a příspěvky na ozdravný pobyt dětí. U mužů byly jako nejméně důležité označovány různé benefity, s největším procentuálním podílem

se umístil zaměstnanecký tarif společnosti O2, příspěvek na ozdravný pobyt dětí a příspěvek bezplatným dárčům krve. V příloze číslo pět jsou pak uvedeny % odpovědi ohledně důležitosti jednotlivých benefitů dle pracovní pozice zaměstnanců, věku zaměstnanců a nejvyššího dosaženého vzdělání.

Na otázku, zda by zaměstnanci společnosti ocenili zavedení dalších benefitů, přináší odpověď obrázek č. 4.13, který je v % odpovědí dle pohlaví zaměstnanců.

Obr. č. 4.13: Odpovědi v % dle pohlaví zaměstnanců k ocenění zavedení nových benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z obr. č. 4.13 je patrné, že ženy by nejvíce ocenily příspěvek na dopravu do zaměstnání, zavedení stravenek a příspěvek na jesle či mateřskou školu. Muži by ocenili zavedení stravenek, příspěvek na nadstandardní ošetření lékařem (zubařem) a příspěvek na dopravu do zaměstnání, případně příspěvek na bydlení. Odpovědi na stejnou otázku dle pracovní pozice zaměstnanců, věku zaměstnanců a nejvyššího dosaženého vzdělání jsou uvedeny v příloze číslo šest.

Na otázku týkající se solidarity mezi zaměstnanci a udržení zaměstnanosti spolupracovníků před vlastním mzdovým nárůstem zaměstnanců odpovědělo kladně pouhých 42,8 % zaměstnanců, negativně 17,8 % a odpověď nevím zvolilo 39,4 % zaměstnanců. Podíváme-li se na stejnou otázku z pohledu pohlaví, pak zjistíme, že 83,4 % žen by raději udrželo zaměstnanost svých kolegů, před svým vlastním mzdovým nárůstem. U mužů už odpověď tak jednoznačná není, neboť kladně odpovědělo pouhých 36,9 %, záporně pak 20,5 % a většina 42,6 % všech mužů zvolila vyhýbavou odpověď na tuto otázku. Z hlediska solidarity

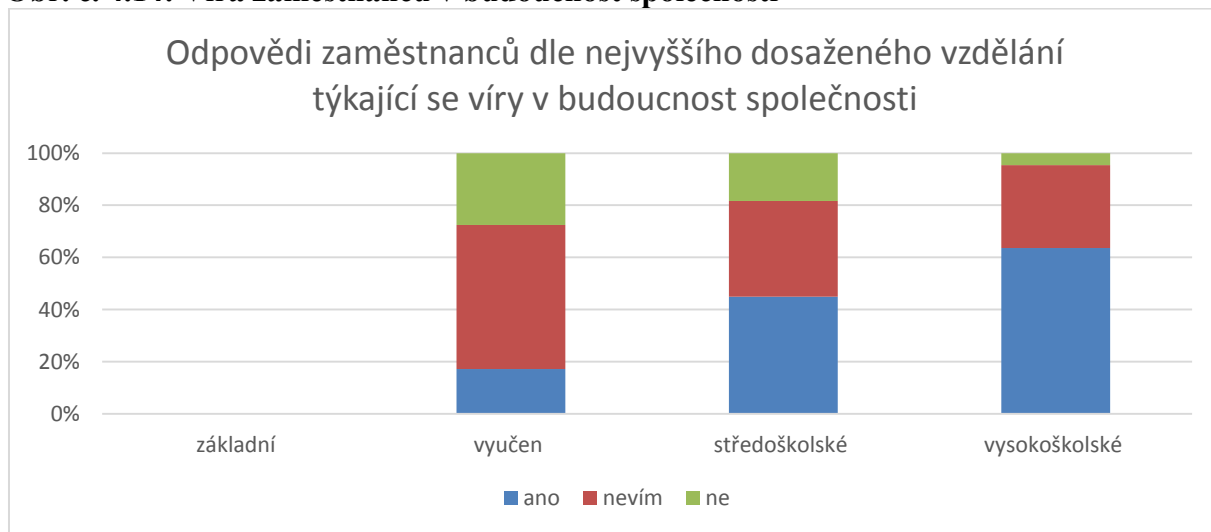
nehraje roli věk zaměstnanců, pouze pracovní pozice, kdy solidárnější jsou muži s vysokoškolským vzděláním, kteří zastávají vedoucí pozice ve společnosti.

4.1.6 Loajalita a spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem

Na otázku směřující k loajalitě zaměstnanců ke společnosti, odpověděla 1/3 zaměstnanců záporně, 37,8 % zaměstnanců označilo odpověď nevím a kladně odpovědělo pouze 28,6 % zaměstnanců. Mezi jednotlivými pracovními kategoriemi a pohlavím zaměstnanců nebyly pozorovány podstatné rozdíly v odpovědích. Nejloajálnější skupinou zaměstnanců jsou zaměstnanci ve věkové kategorii 30-39 let, následovaní věkovou kategorií zaměstnanců do 29 let. Loajalita zaměstnanců ve věkové kategorii 40-49 let byla 31,7 % a u zaměstnanců nad 50 let pak dokonce pouze ve výši 16,7 %. Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnance nebyl pozorován rozdíl v přístupu k loajalitě ke společnosti.

Při otázce, která zkoumala, zda jsou zaměstnanci společnosti hrdí na to, že jsou součástí velkého nadnárodního průmyslového podniku, byly zjištěny převážující vyhýbavé odpovědi nevím. Hrdí jsou na svého zaměstnavatele pouze ženy a vedoucí zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, kteří zároveň věří i v budoucnost společnosti. Otázka zaměřená na víru v budoucnost společnosti pak úzce souvisí s předchozí otázkou a i zde většina respondentů odpověděla vyhýbavě, celkově 43,6 %. Kladnou odpověď zvolilo pouze 36,4 %, zejména mladší zaměstnanci do 29 let, zaměstnanci nad 50 let a vysokoškolsky vzdělaní vedoucí zaměstnanci.

Obr. č. 4.14: Víra zaměstnanců v budoucnost společnosti



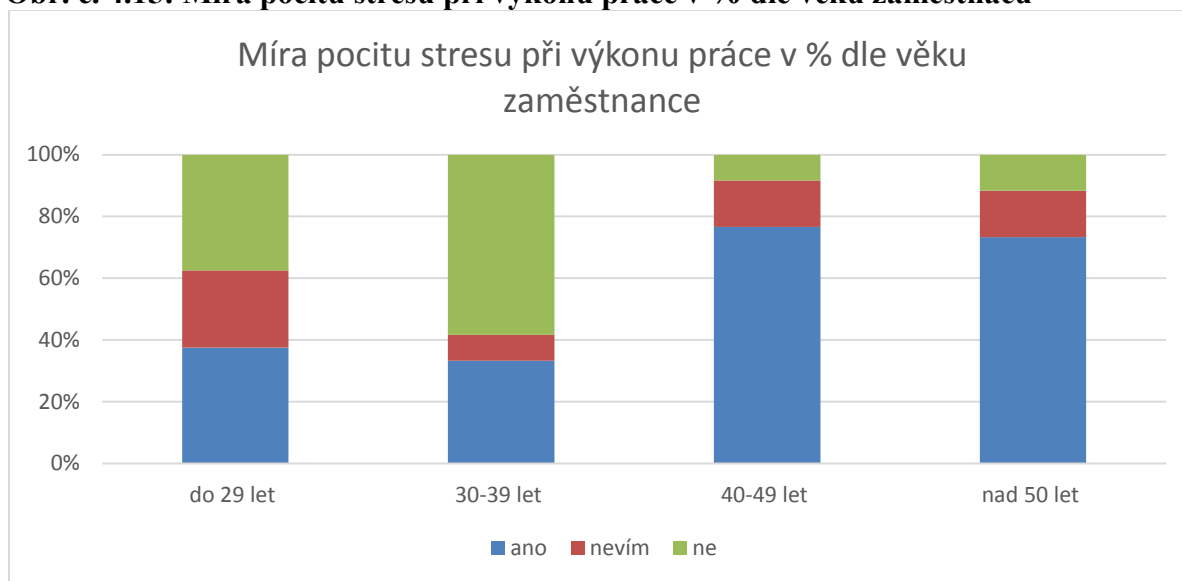
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z obr. č. 4.14 je patrné, že víra zaměstnanců v budoucnost společnosti klesá se stupněm nejvyššího dosaženého vzdělání. Jako nejčastější důvody, proč zaměstnanci nevěří v budoucnost společnosti, byly uváděny malé investice do rozvoje a výrobního areálu, špatný management společnosti a velká konkurence ve výrobním odvětví.

4.1.7 Otázky týkající se možnosti vzdělávání a pracovního výkonu zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř 70 % všech zaměstnanců se cítí při výkonu své práce příliš přetíženo a stresováno, což následně ovlivňuje jejich pracovní výkon. Nejvyšší míru stresu, celkově 93,3 % uváděli zaměstnanci v dělnických profesích, kdy více pociťují stresové prostředí ženy. U THP zaměstnanců a vedoucích pracovníků byl stres zjištěn v daleko nižší míře. Vedoucí zaměstnanci uvedli, že 54,2 % se necítí být stresováno a zbylých 45,8 % uvedlo vyhýbavě. Obr. č. 4.15 pak ukazuje míru stresu z hlediska věkové kategorie zaměstnanců.

Obr. č. 4.15: Míra pocitu stresu při výkonu práce v % dle věku zaměstnanců



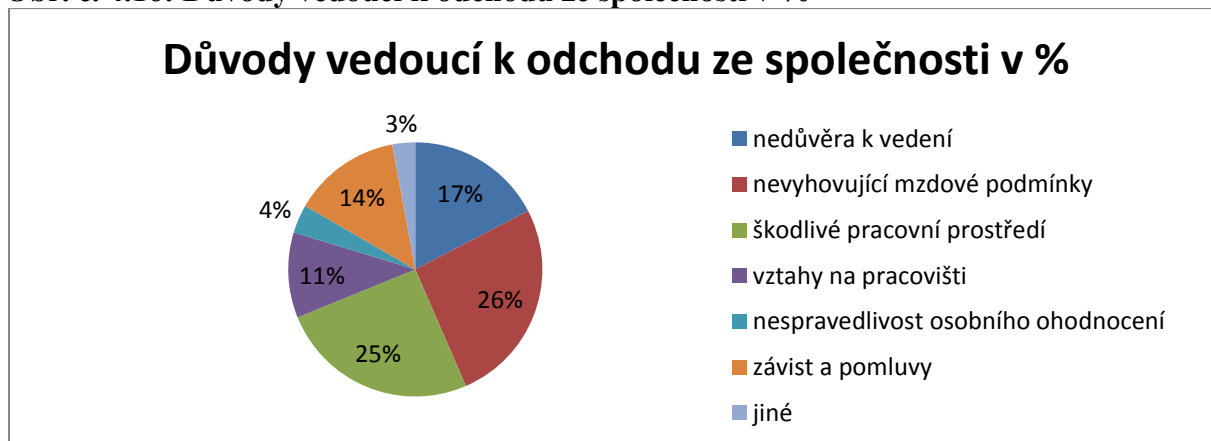
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Jak je patrné z obrázku č. 4.15, pociťují vyšší míru stresu při svém pracovním výkonu zaměstnanci v kategorii 40-49 let a nad 50 let. Mladší kategorie zaměstnanců vnímají stres na pracovišti o polovinu méně než jejich starší kolegové.

Z hlediska možnosti vzdělávání pak 44,3 % zaměstnanců uvedlo, že jim společnost umožňuje se dále vzdělávat, což oceňují zejména ženy, zaměstnanci THP a vedoucí zaměstnanci s dosaženým vysokoškolským vzděláním do 40 let. Dvě pětiny zaměstnanců také uvedly, že jim společnost nabízí možnost kariérního postupu a nebyly zde zjištěny rozdíly v rámci

pohlaví. Možnost kariérního postupu je vnímána pozitivně zejména u THP zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním do 40 let. Zaměstnanci s nižším stupněm dosaženého vzdělání a zároveň s rostoucím věkem, zejména zaměstnanci nad 50 let pak vnímají sníženou možnost svého kariérního postupu v rámci společnosti a sami se vidí jako neperspektivní pro společnost. Pokud by byli zaměstnanci nuceni společnost opustit, pak by to bylo z důvodů, které uvádí obrázek č. 4.16.

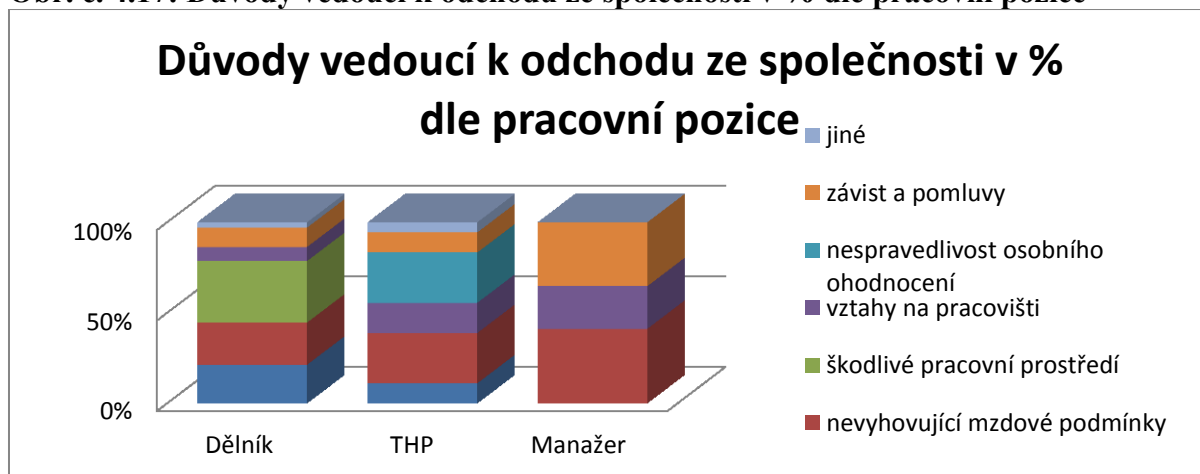
Obr. č. 4.16: Důvody vedoucí k odchodu ze společnosti v %



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Jako nejčastější důvody, které vedou zaměstnance k zamyšlení se nad odchodem ze společnosti, byly označeny nevyhovující mzdové podmínky (26 %), které v těsném závěsu následují škodlivé pracovní podmínky (25 %), nedůvěra k vedení společnosti a závist a pomluvy spolu se vztahy na pracovišti. Existují však rozdíly ve vnímání dle pracovní pozice, jak ukazuje obrázek č. 4.17.

Obr. č. 4.17: Důvody vedoucí k odchodu ze společnosti v % dle pracovní pozice

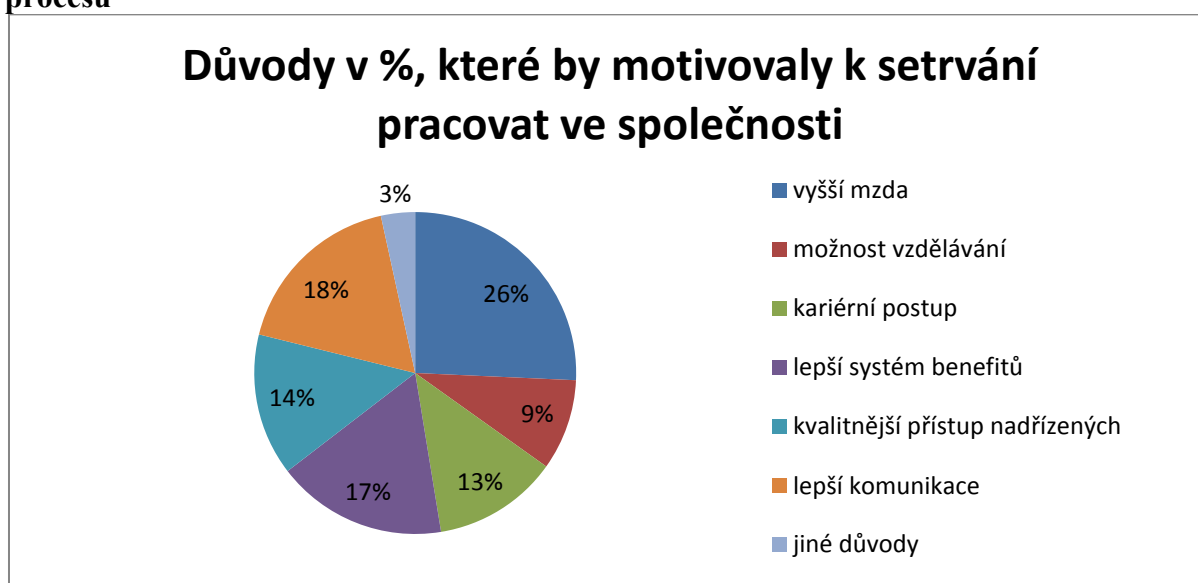


Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z obr. č. 4.17 je patrné, že důvody k odchodu ze společnosti se mezi jednotlivými pracovními pozicemi liší, liší se i dle věkové kategorie zaměstnanců, kdy zaměstnanci nad 40 let uvádějí jako důvod odchodu ze společnosti v daleko větší míře škodlivé pracovní prostředí oproti zaměstnancům do 40 let, kteří uvádějí jako důvod odchodu nedůvěru k vedení společnosti, špatné vztahy na pracovišti a závist a pomluvy, což je zároveň také společným rysem důvodů k odchodu u vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců.

Následující obrázek č. 4.18 pak uvádí faktory, které by zaměstnance motivovaly k tomu, aby zůstal pracovat ve společnosti.

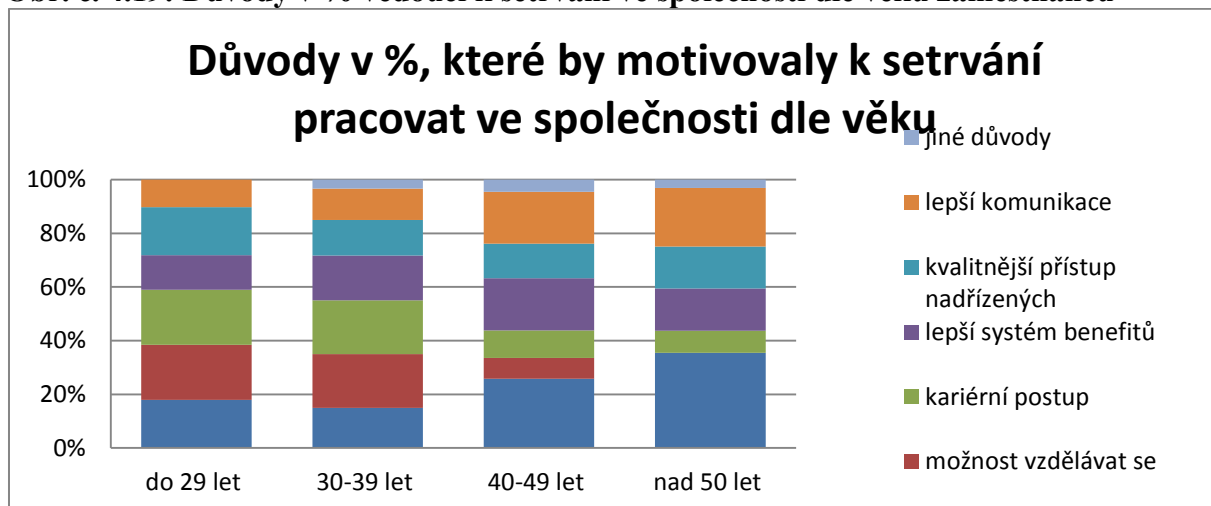
Obr. č. 4.18: Důvody v %, které by motivovaly zaměstnance k setrvání v pracovním procesu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z obrázku je patrné, že k setrvání zaměstnanců ve společnosti by je nejvíce motivovalo zvýšení mzdy, lepší komunikace a lepší systém poskytovaných benefitů. Z výsledků nevyplynuly podstatné rozdíly mezi jednotlivými pracovními kategoriemi. Rozdíly však byly zaznamenány mezi pohlavími, kdy muže by motivovalo zůstat pracovat ve společnosti nejen při zvýšení mzdy, ale také v případě zlepšení komunikace, možnosti kariérního postupu a možnosti vzdělávat se. Ženy uváděly jako nejdůležitější motivační faktor pouze zvednutí mzdy a lepší systém poskytovaných benefitů. Rozdíly v odpovědích dle věku zaměstnanců pak uvádí obrázek č. 4.19.

Obr. č. 4.19: Důvody v % vedoucí k setrvání ve společnosti dle věku zaměstnanců



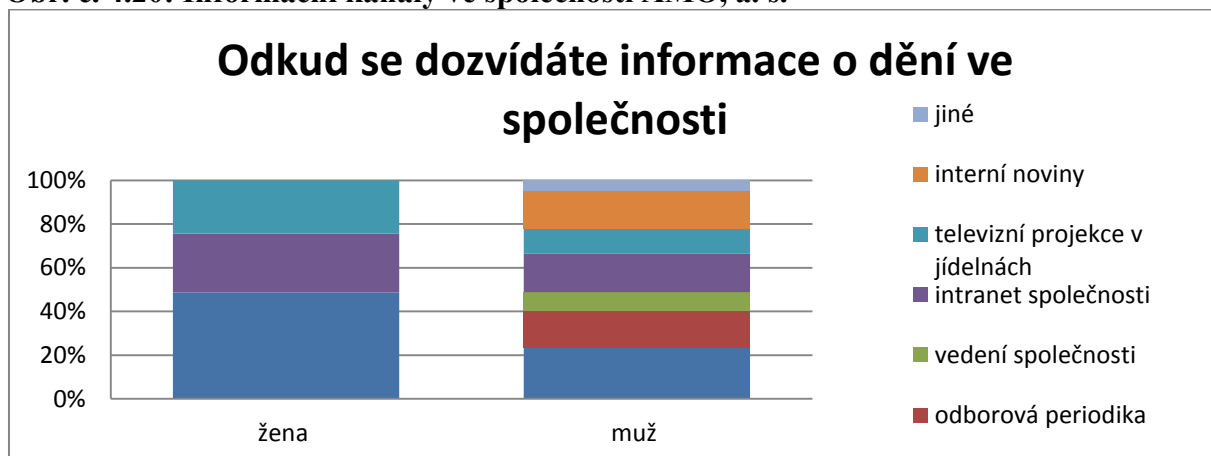
Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Z obrázku č. 4.19 je patrné, že starší zaměstnanci by k setrvání ve společnosti přiměla zejména vyšší mzda a lepší komunikace ve společnosti, mladší zaměstnanci pak oslovuje také kariérní postup a možnost vzdělávat se.

4.1.8 Spokojenost zaměstnanců s informacemi a prací odborových organizací

Jedna z otázek dotazníkového šetření byla také věnována informačním kanálům ve společnosti, kdy bylo zjišťováno, odkud se zaměstnanci dozvídají informace o novinkách a o aktuálním dění ve společnosti. Z následujícího obrázku č. 4.20 je pak patrné, že podstatnou roli v oblasti informování zaměstnanců hrají kromě intranetu a interních novin společnosti, také televizní projekce v jídelnách společnosti a zejména informace sdělované zástupci odborových organizací a jimi vydávaná periodika.

Obr. č. 4.20: Informační kanály ve společnosti AMO, a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Pokud se podíváme na otázku čerpání informací z hlediska pracovní pozice zaměstnanců, pak zjistíme, že u THP zaměstnanců a vedoucích pracovníků nabírají na významu také informace sdělované prostřednictvím vedení společnosti. Z hlediska věkové struktury pak nejsou mezi zaměstnanci zjištěny podstatné rozdíly, stejně tak je tomu z hlediska vzdělanostní struktury zaměstnanců.

Podíváme-li se na hodnocení práce odborových organizací z pohledu zaměstnance společnosti, zjistíme, že 2/3 zaměstnanců společnosti jsou spokojeny s prací odborových organizací, které je zastupují při vyjednávání s managementem společnosti. Nejvyšší důvěru v práci odborových organizací mají zaměstnanci dělnických profesí, kde byla zjištěna důvěra ve výši 68,5 %. U zaměstnanců THP se důvěra v práci odborové organizace pohybuje na hranici 54,5 % a nejnižší důvěru 41,6 % mají k práci odborových organizací vedoucí zaměstnanci.

Podíváme-li se na stejnou otázku z pohledu věkové struktury zaměstnanců, zjistíme, že důvěra v práci odborových organizací se v jednotlivých věkových kategoriích pohybuje od 55 % po 75 %. Nejnižší důvěru v práci odborových organizací mají zaměstnanci nad 50 let a nejvyšší důvěru zaměstnanci do 29 let a ve věkové kategorii 30-39 let, kteří jsou rovněž přesvědčeni, že poskytovaný rozsah benefitů je zásluhou vyjednávání odborových organizací o podmínkách kolektivní smlouvy. Na otázku, zda zaměstnance zastupuje odborová organizace při vyjednávání s vedením společnosti o kolektivní smlouvě vyhovujícím způsobem, odpovědělo 62,8 % zaměstnanců kladně, 10,7 % záporně a 26,4 % zvolilo vyhýbavou odpověď nevím. Dělnické profese hodnotí jednání odborové organizace při vyjednávání o nové kolektivní smlouvě jako vyhovující ze 72,4 %, zaměstnanci THP a vedoucí zaměstnanci už jednání odborové organizace při vyjednávání o kolektivní smlouvě tak pozitivně nehodnotí, neboť byla zjištěna spokojenost s vyjednáváním 27,3 % respektive 37,5 %. S rostoucím věkem a dosaženým nejvyšším stupněm vzdělání pak klesá spokojenost zaměstnanců s postupem odborových organizací při kolektivním vyjednávání.

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Součástí této kapitoly jsou návrhy a doporučení, které vychází z rozsáhlých výsledků uvedených v předchozí kapitole a které by měly přispět k zlepšení zjištěného stavu ohledně pracovní spokojenosti, odměňování a motivace zaměstnanců výrobního závodu Ocelárna ve společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. Jednotlivé návrhy a doporučení nejsou seřazeny dle důležitosti zjištěných skutečností, časové a finanční náročnosti při odstranění zjištěných nedostatků.

Navrhovaná doporučení:

1. Pokračovat v nastoleném trendu při poskytování různých typů benefitů.

V oblasti motivace a odměňování zaměstnanců lze doporučit nastolený trend poskytování různých typů benefitů, neboť jsou ze strany zaměstnanců velmi kladně hodnoceny. Z poskytovaných benefitů je vzhledem k výše uvedeným zjištěním možné vypustit benefity, jako je příspěvek na ozdravný pobyt dětí, příspěvek při narození dítěte, zaměstnanecký tarif O2, či možnost poskytnutí bezúročné půjčky. Z nově nabídnutých benefitů pak není mezi zaměstnanci zájem o кафетерии, či finanční příspěvek na dopravu do lázní. Vhodné je však i nadále poskytovat, kromě již zcela běžného příspěvku na penzijní a životní připojištění, příspěvek na ozdravné pobyty do lázní a rehabilitační programy, či ocenění zaměstnance při životním jubileu. Kromě běžně poskytovaného příspěvku na stravu, který většina zaměstnanců bere jako samozřejmost, by zaměstnanci rovněž ocenili poskytování stravenek, poskytnutí příspěvku na dopravu do zaměstnání a příspěvku na nadstandardní ošetření lékařem, či zavedení příspěvku na bydlení. Jako běžný standard pak berou zaměstnanci muži možnost vjezdu soukromým vozidlem do areálu společnosti.

2. Udržet trend v minimální fluktuaci zaměstnanců.

Z hlediska dlouhodobého fungování společnosti a s tím související snahy o udržení si zaměstnanců, lze společnost pochválit, neboť vzhledem k počtu odpracovaných let u zaměstnanců společnosti se dá konstatovat, že téměř nedochází k fluktuaci zaměstnanců a společnost na tomto faktu může z hlediska předávání si zkušeností mezi jednotlivými zaměstnanci docela dobře stavět.

3. Zaměřit pozornost na přijímání mladých kvalifikovaných pracovníků.

Jako rizikové pak lze označit věkové zastoupení zaměstnanců společnosti, kdy převažují zejména zaměstnanci nad 40 a 50 let, kteří jsou ve společnosti zaměstnaní déle než 20 let. Noví zaměstnanci se přijímají do společnosti spíše zřídka, vzhledem k charakteru vykonávané práce se pak nedá očekávat vyrovnaní zaměstnanosti z hlediska pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců. Pokud by došlo k rozšiřování společnosti, měli by být přijímáni zejména mladí kvalifikovaní pracovníci.

4. Podporovat zaměstnance ke zvyšování kvalifikace.

Z hlediska vzdělanostní úrovně zaměstnanců, je vhodné podporovat zaměstnance ke zvyšování kvalifikace. Asi se nedá předpokládat, že by se zaměstnanci např. s výučním listem vrátili zpět do školních lavic a doplnili si vzdělání studiem některého z maturitních oborů, nebo že by středoškoláci hromadně nastoupili do vysokoškolského stupně studia. Cestou k zvyšování kvalifikace je však vzdělávání profesní, které zároveň může sloužit jako motivační faktor k seberealizaci zaměstnanců, případně toto vzdělání podnítit možností kariérního růstu v rámci společnosti. Zaměstnance je možné motivovat k zvýšení své odbornosti různými krátkodobými stážemi nebo kurzy s ohledem na jejich pracovní náplň a potřeby příslušného závodu společnosti, popř. umožnit přestup zaměstnanců mezi jednotlivými závody společnosti.

5. Věnovat pozornost růstu tarifních mezd.

Z hlediska finančního ohodnocení zaměstnanců je důležité věnovat pozornost růstu tarifních mezd, individuálních příplatků a navyšování příplatků za směnnost, které byly označeny jako jedny z nejdůležitějších motivačních faktorů pro spokojenost zaměstnanců ve společnosti. U finančního ohodnocení zaměstnanců by se firma měla snažit o neustálý růst mezd, byť by tento trend byl meziročně jen minimální, avšak postupně rostoucí tak, aby pokryl alespoň nutnou míru inflace.

6. Zlepšit komunikační kanály v oblasti prémiových ukazatelů.

U odměňování zaměstnanců lze doporučit zlepšení komunikačních kanálů v oblasti prémiových ukazatelů, neboť existuje jisté množství zaměstnanců, kteří nemají ponětí o tom, jakým způsobem jsou vypláceny odměny a prémie za splnění hospodářských

výsledků. Případně je možné stanovit vyplácení těchto odměn vnitřním předpisem po splnění konkrétních dopředu stanovených ukazatelů splnění práce.

7. Posílit roli vedoucích zaměstnanců a zrychlit informační toky v rámci podniku.

Z hlediska komunikace ve společnosti je vhodné posílit roli vedoucích zaměstnanců a zrychlit informační toky tak, aby se zaměstnanci nedozvídali podstatné informace prostřednictvím odborové organizace, ale zejména prostřednictvím vedoucích zaměstnanců společnosti. U komunikace je vhodné rovněž tuto zlepšit v oblasti pravidelného seznamování zaměstnanců s nově soutěženými a získanými zakázkami a dlouhodobou vizí společnosti tak, aby se postupně změnil názor zaměstnanců na budoucí fungování a úspěch firmy na trhu.

8. Zavést a pravidelně udržovat setkávání zaměstnanců s vedoucími představiteli společnosti.

Ke zlepšení vnímání dobrého jména společnosti mezi zaměstnanci může také dojít prostřednictvím zavedení a pravidelného udržování setkávání se zaměstnanců s vedoucími představiteli společnosti u různých příležitostí neformálního charakteru. Těmito kroky dochází k upevňování příslušnosti zaměstnanců ke společnosti. Jako vhodné se jeví pravidelné pořádání různých neformálních setkání zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků s vedením společnosti, např. při příležitosti různých kulturních a sportovních záležitostí, které společnost dlouhodobě finančně podporuje.

9. Přistoupit k nápravě v oblasti kariérního růstu a postupu zaměstnanců.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že jednou z nejhůře hodnocených oblastí ve společnosti je možnost kariérního růstu a postupu, alespoň tak je toto kritérium vnímáno ze strany zaměstnanců v dělnických profesích a u zaměstnanců nad 50 let. Kroky vedoucí k nápravě by asi bylo vhodné přijmout na úrovni vedení společnosti, konkrétně na straně personálního oddělení společnosti, které by se touto oblastí mělo neprodleně začít zabývat.

6 ZÁVĚR

V posledních několika letech zasáhla řadu západních států, kam lze zařadit i Českou republiku rozsáhlá hospodářská krize, která ve svém důsledku zasáhla celou řadu oblastí, oblast motivace a odměňování zaměstnanců nevyjímaje. Důsledkem této krize bylo u řady společností snížení finančních prostředků do rozvoje, a to nejen technického zabezpečení, ale i lidských zdrojů. Je potřebné si uvědomit, že to, jací lidé pro organizaci pracují, ale také to, jak jejich potenciálu dokáže management organizace využít, jak je dovede motivovat a současně vytvářet podmínky pro jejich seberealizaci, zkvalitňování a rozvoj, dává organizaci větší šanci odolat tvrdému konkurenčnímu prostředí, obstát na trhu a dále se rozvíjet.

Správně motivovanými, dostatečně odměňovanými a vzdělanými zaměstnanci mohou být v každé společnosti poskytovány kvalitnější služby jak obchodním partnerům, tak i konečným zákazníkům. Většina soukromých firem působících na trhu si toto uvědomuje, a proto také klade na jedno z prvních míst problematiku motivace svých zaměstnanců a jejich odměňování a snaží se zajistit vhodné a dostatečné materiální a finanční podmínky pro další rozvoj a zdokonalování svých zaměstnanců. Vysoké výkonnosti totiž dosahují ty organizace a firmy, kde lidé mají svou práci rádi, nechodí do ní se strachem a obavami a jsou správně motivováni.

Cílem bakalářské práce bylo na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybraného průmyslového podniku vyhodnotit současný stav motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovními podmínkami. Ke zjištění cíle práce bylo využito dotazníkové šetření, na jehož základě byly následně navrženy kroky, které by měly přispět ke zlepšení stávajícího stavu motivace a odměňování mezi zaměstnanci závodu Ocelárna ve společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s.

Uvedený cíl práce byl postupně naplňován jak v teoretické, tak i v praktické části práce. K zjištění cíle práce byly využity standardní vědecké metody zkoumání, jako je analýza dat v časové řadě, syntéza, abstrakce, dedukce a metoda dotazování. Nejdůležitější výsledky jsou uvedeny ve čtvrté kapitole této práce, která zevrubně komentuje výsledky zjištěné z provedeného dotazníkového šetření. Souhrn nejpodstatnějších zjištěných skutečností je pak uveden v kapitole páté, která sumarizuje vybrané konkrétní návrhy a doporučení ke zlepšení zjištěného stavu ohledně motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců závodu

13 – Ocelárna ve společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. Uvedené návrhy je možné uplatnit nejen na úrovni konkrétního závodu, ale také na úrovni celé společnosti AMO, neboť se dá přepokládat, že by vzhledem k charakteru výrobní činnosti byly obdobné výsledky zjištěny na základě podobně koncipovaného dotazníkového šetření i v ostatních závodech společnosti.

Bakalářská práce byla rozdělena celkem do šesti kapitol, kdy první kapitolou byl úvod a poslední závěr. V teoretické části práce byla v kapitole druhé popisována podstata motivace, jakožto nástroj řízení lidských zdrojů a způsoby a formy odměňování zaměstnanců, včetně souvisejících záležitostí. Praktická část práce byla naplněna ve třech na sebe navazujících kapitolách, kdy nejprve byla v první části třetí kapitoly charakterizována celá společnost ArcelorMittal Ostrava, a. s. na niž navázal ve druhé části popis konkrétního závodu 13 – Ocelárna. Následovala kapitola popisující výsledky provedeného dotazníkového šetření a kapitola shrnující návrhy a doporučení pro management společnosti, vycházející z provedeného dotazníkového šetření.

V teoretické části práce bylo čerpáno z řady knižních titulů, jak domácích, tak i zahraničních autorů, kteří se dlouhodobě zabývají problematikou motivace a odměňování zaměstnanců, respektive personální problematikou. Praktická část práce byla vypracována na základě řady interních materiálů společnosti AMO, a. s., provedeného dotazníkového šetření v rámci závodu 13 – Ocelárna a řízenými rozhovory s představiteli odborové organizace Ocelárny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

a) Knihy:

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
- [4] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [5] BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.
- [6] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Drucker na každý den: 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správně věci*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-140-2.
- [7] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [8] HRUŠKA, Vladimír. *Kolektivní smlouvy a vnitřní předpisy: dle nového zákoníku práce od 2007: komplexní průvodce kolektivním vyjednáváním, zpracované vzory: kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu, pracovního řádu i směrnice o cestovních náhradách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1987-0.
- [9] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [10] KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2497-3.
- [11] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [13] KOZEL, Roman a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [14] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-20-247-3447-7.

- [15] ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [16] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4152-2.
- [17] URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.
- [18] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. Vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [19] WÁGNER, Josef. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [20] ŽÁK, Milan. *Velká ekonomická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Linde, 1999. ISBN 80-7201-172-3.

b) Elektronické zdroje:

- [21] Internetové stránky společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. dostupné z: <http://ostrava.arcelormittal.com/o-spolecnosti/historie-spolecnosti.aspx> [online 5. březen 2017] Historie společnosti.
- [22] Internetové stránky společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. dostupné z: <http://ostrava.arcelormittal.com> [online 5. březen 2017] Klíčová sdělení.
- [23] Internetové stránky společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. dostupné z: <http://ostrava.arcelormittal.com> [online 6. březen 2017] Profil společnosti.
- [24] Internetové stránky společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. dostupné z: <http://ostrava.arcelormittal.com> [online 6. březen 2017] Předmět podnikání.
- [25] Internetové stránky společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. dostupné z: <http://ostrava.arcelormittal.com> [online 7. březen 2017] Restrukturalizace.
- [26] Internetové stránky společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s. dostupné z: <http://ostrava.arcelormittal.com> [online 7. březen 2017] Tiskové zprávy.

c) Ostatní:

- [27] Znění kolektivní smlouvy pro léta 2013-2015 ve společnosti AMO.
- [28] Znění kolektivní smlouvy pro léta 2016-2018 ve společnosti AMO
- [29] Zpravodaje odborů Porkovák, Enháčko a Informátor.
- [30] ArcelorMittal Ostrava a její dceřiné společnosti – 10 let společenské odpovědnosti.
- [31] INTIME 60 let 1951-2011 ArcelorMittal Ostrava.

SEZNAM ZKRATEK

AMO	ArcelorMittal Ostrava, a. s.
AMEPO	ArcelorMittal Engineering Products Ostrava, s.r.o.
AMEO	ArcelorMittal Energy Ostrava, s.r.o.
AMDS	ArcelorMittal Distribution Solutions Czech Republic, s.r.o.
AMTPO	ArcelorMittal Tubular Products Ostrava, a.s.
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
KS	Kolektivní smlouva
THP	Technickohospodářský pracovník
ZoKV	Zákon o Kolektivním vyjednávání
ZP	Zákoník práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména § 35 - užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 - školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava (dále jen „VŠB-TUO“) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. 5. 2017



.....
Jakub Bečica

Seznam příloh

Příloha č. 1: Obecné schéma hodnotícího pohovoru z pohledu zaměstnance

Příloha č. 2: Obecné schéma hodnotícího pohovoru z pohledu zaměstnavatele

Příloha č. 3: Organizační schéma organizace ArcelorMittal Ostrava, a. s.

Příloha č. 4: Schéma znázornění základních technologických uzlů tandemové pece

Příloha č. 5: Důležitost poskytovaných benefitů v % dle pracovní pozice, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců

Příloha č. 6: Odpovědi v % dle pracovní pozice, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání ohledně ocenění zavedení nových benefitů.

Příloha č. 7: Znění dotazníkového šetření ve společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s.

Příloha č. 1: Obecné schéma hodnotícího pohovoru z pohledu zaměstnance

HODNOTÍCÍ POHOVOR – Sebehodnocení (vyplňuje zaměstnanec)
<p>Uvedou se:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vlastní silné stránky zaměstnance.• Slabé stránky zaměstnance.• Popis situace, kdy a s čím byl zaměstnanec za uplynulou (hodnocenou) dobu spokojen.• Popis situace, které zaměstnanec považuje za svůj nejvýznamnější úspěch, nebo naopak nezdar.
<p>Aspirace zaměstnance za 1 rok, 3, popř. 5 let (3 formy postupu či růstu):</p> <ul style="list-style-type: none">• Růst zaměstnance v oblasti prohlubování své odbornosti.• Růst (postup) zaměstnance v hierarchii společnosti (více manažerských kompetencí).• Růst zaměstnance (postup) v horizontále společnosti (např. získání další odbornosti).
<p>Zaměstnanec uvede, co potřebuje k dosažení svých profesních cílů z hlediska:</p> <ul style="list-style-type: none">• vzdělávání,• pracovních podmínek,• pracovních pomůcek.
<p>Zaměstnanec uvede ze svého úhlu pohledu:</p> <ul style="list-style-type: none">• silné stránky společnosti (dle pracovníka),• slabé stránky společnosti (dle pracovníka).
<p>Zaměstnanec uvede:</p> <ul style="list-style-type: none">• co by sám jako první ve společnosti změnil.
<p>Dále je možné uvést:</p> <ul style="list-style-type: none">• co by zaměstnanec změnil v organizaci své práce,• co zaměstnance nejvíce brzdí v jeho rozvoji,• co ve společnosti postrádá k tomu, aby dosáhl svých cílů,• co zaměstnance drží ve společnosti,• co by se muselo stát, aby uvažoval o odchodu z firmy.
<p>Lze také uvést:</p> <ul style="list-style-type: none">• další okolnosti, které zaměstnanec považuje za důležité.

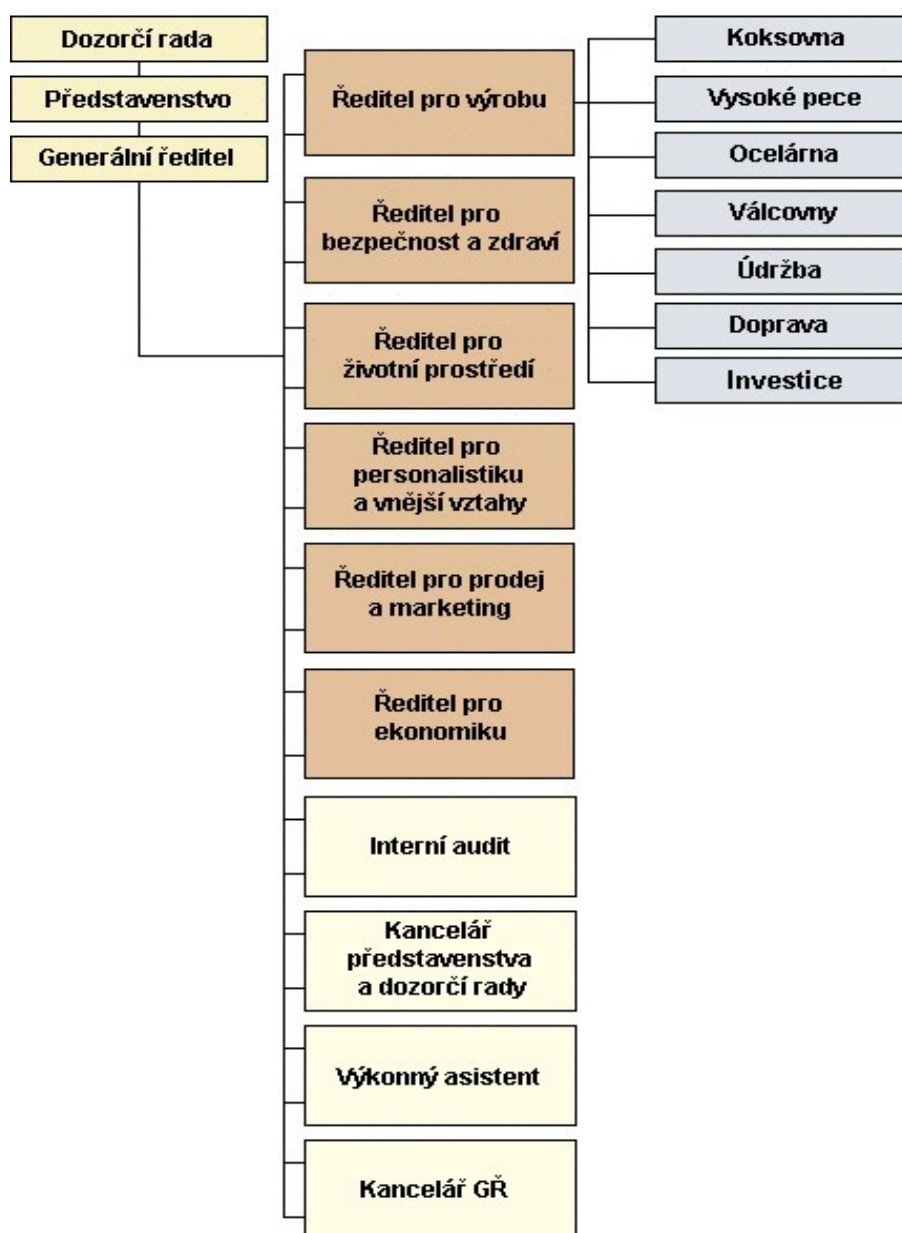
Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 2: Obecné schéma hodnotícího pohovoru z pohledu zaměstnavatele

HODNOTÍCÍ POHOVOR – Hodnocení zaměstnance jeho přímým nadřízeným
<p>Pozitivní hodnocení:</p> <ul style="list-style-type: none">• s čím je nadřízený spokojen,• co nadřízený vnímá jako úspěch zaměstnance.
<p>Hodnocení rezerv zaměstnance:</p> <ul style="list-style-type: none">• na co dle nadřízeného pracovník má, ale z nejrůznějších důvodů nerealizuje,• ve kterých oblastech pracovník nesplňuje očekávání, popř. předpoklady.
<p>Dlouhodobá perspektiva zaměstnance:</p> <ul style="list-style-type: none">• v jakých pozicích společnost se zaměstnancem počítá,• v jakém horizontu společnost se zaměstnancem počítá,• případně s jakým pracovním úvazkem je dlouhodobě počítáno v dané profesi.
<p>Návrhy (stanovuje se k výkonům a výsledkům):</p> <ul style="list-style-type: none">• řešení,• opatření,• stanovení dlouhodobých cílů zaměstnance,• stanovení krátkodobých cílů zaměstnance.

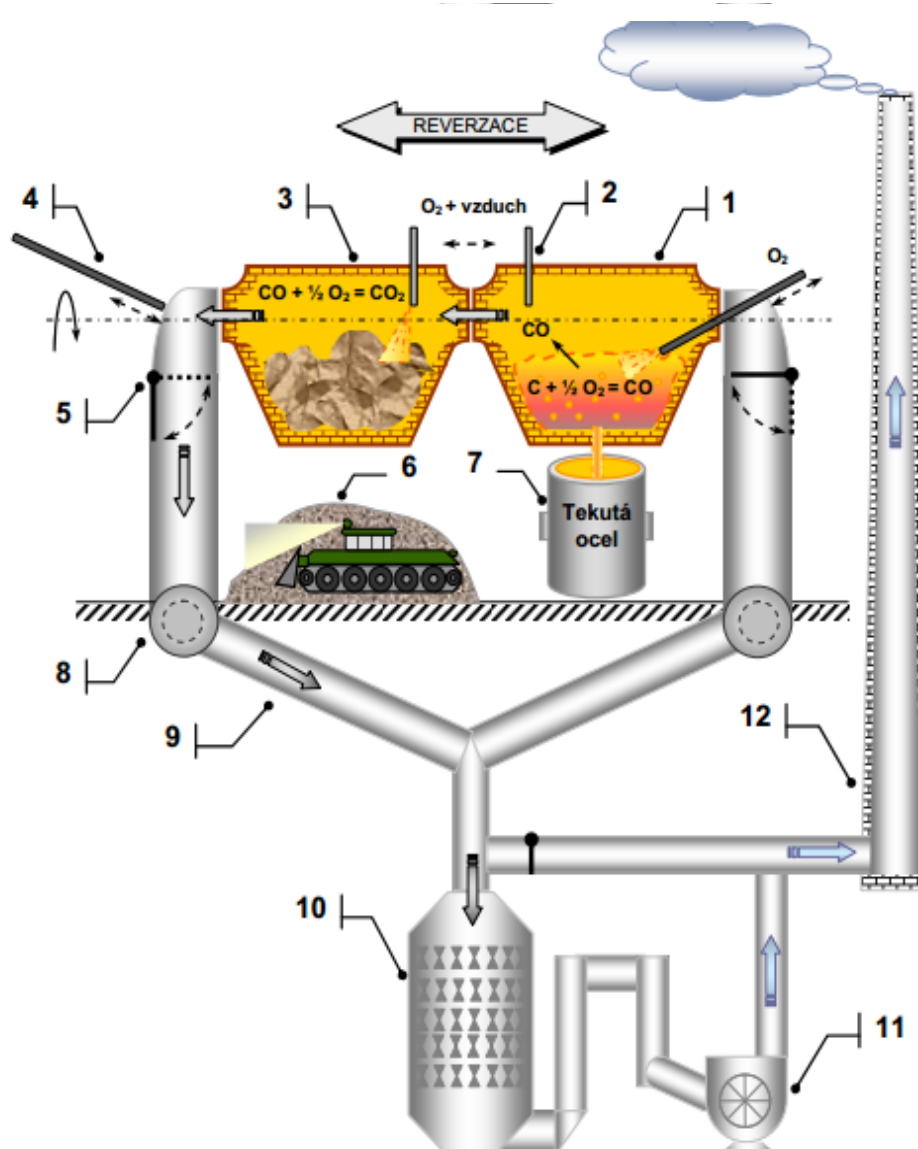
Zdroj: Vlastní zpracování.

Příloha č. 3: Organizační schéma společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s.³⁴



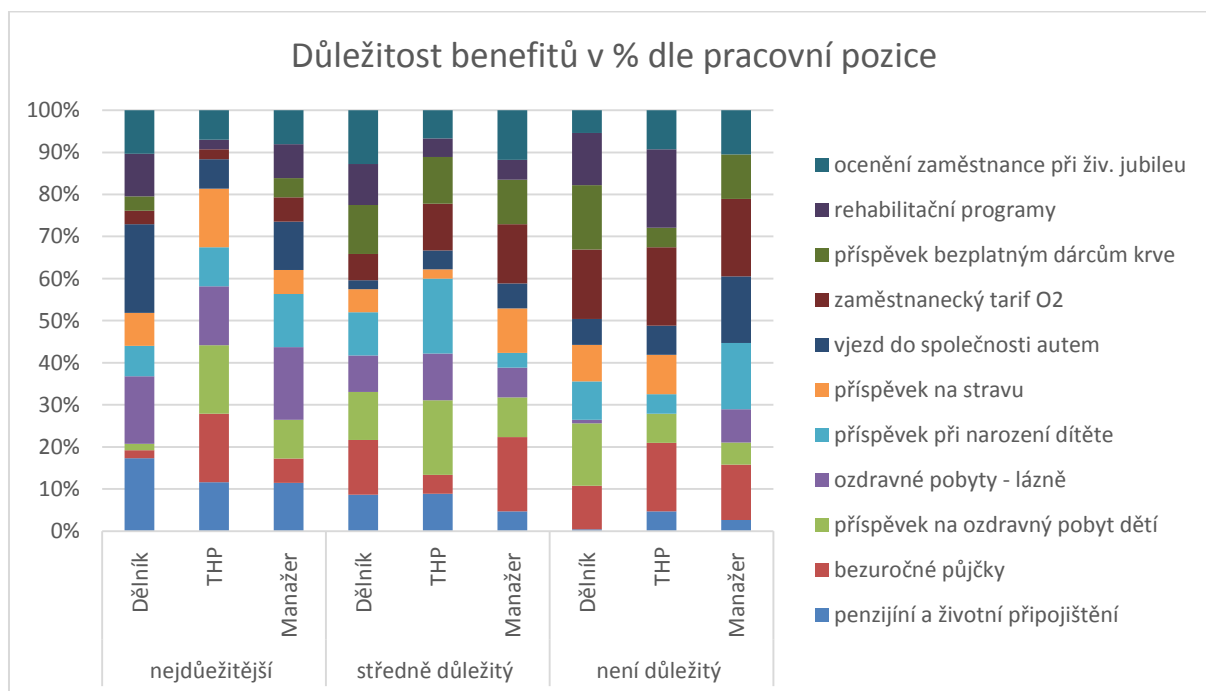
³⁴ http://www.arcelormittal.com/ostrava/AM_schema_s2_ce.html

Příloha č. 4: Schéma znázornění základních technologických uzlů tandemové pece

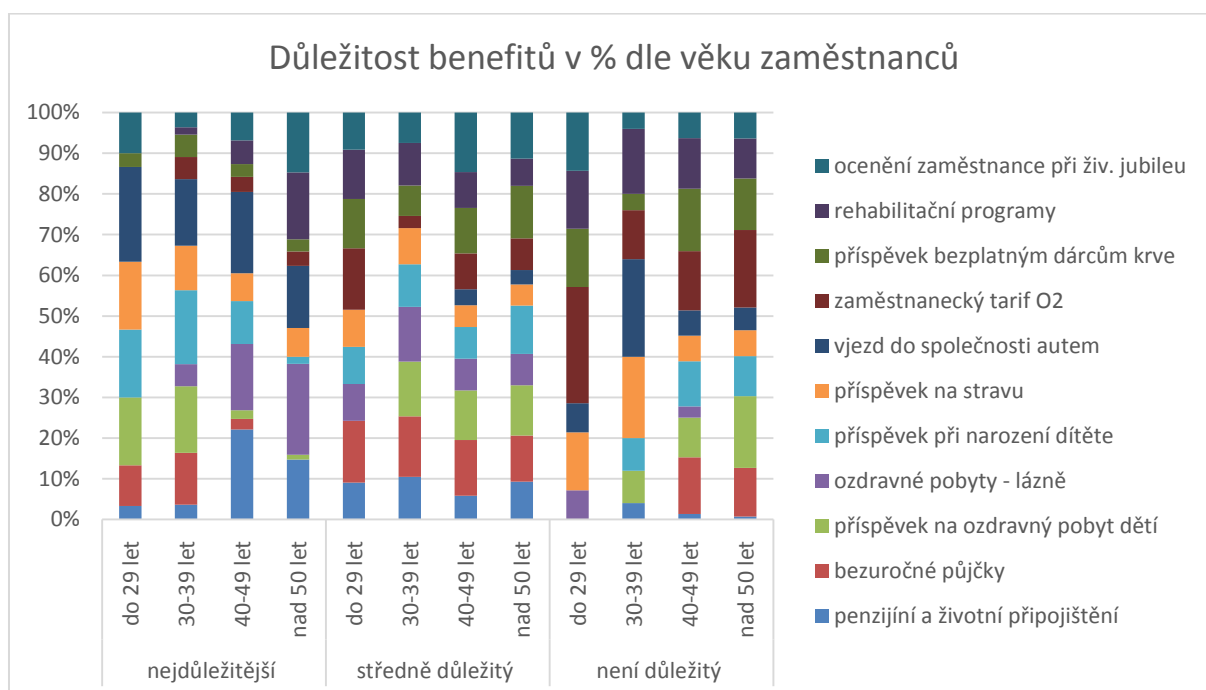


1 – zkujňovací nístěj + roztavená lázeň	7 – odlévací pánev s tekutou ocelí
2 – dospalovací trysky	8 – vodní zvonový uzávěr
3 – předeřřivací nístěj + pevná vsázka	9 – odtahový trakt (odtah spalin)
4 – zkujňovací tryska	10 – mokré odprařování spalin
5 – reverzační klapa	11 – ventilátor
6 – odsun strusky	12 – komín

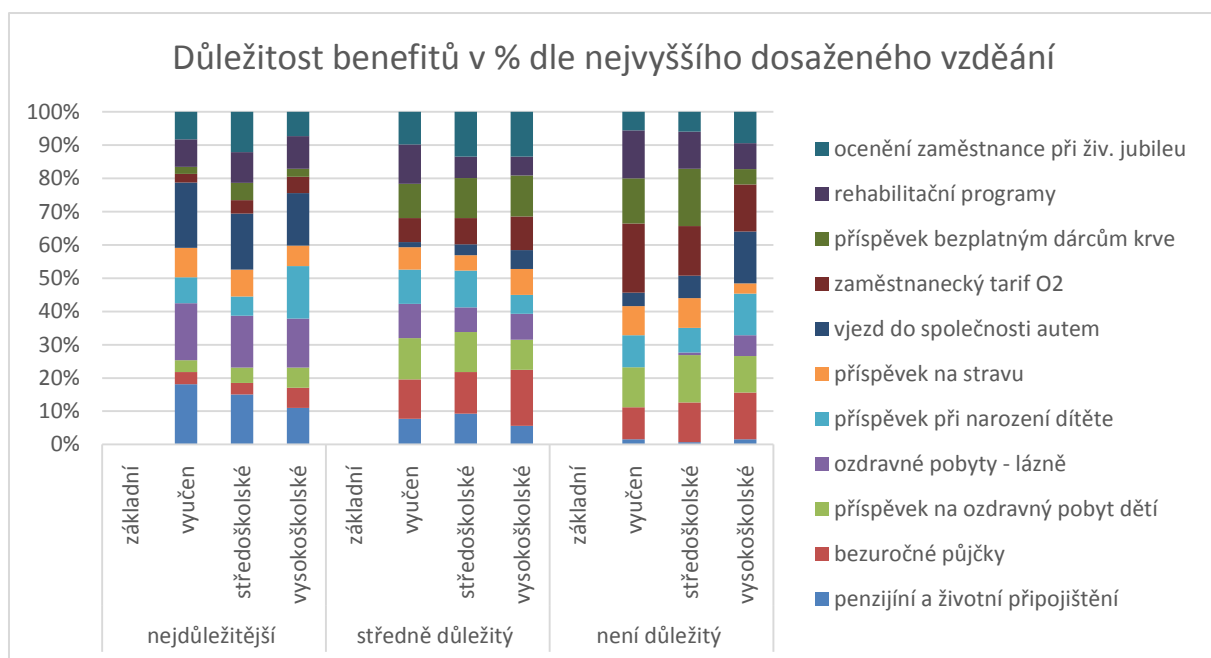
Příloha č. 5: Důležitost poskytovaných benefitů v % dle pracovní pozice, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

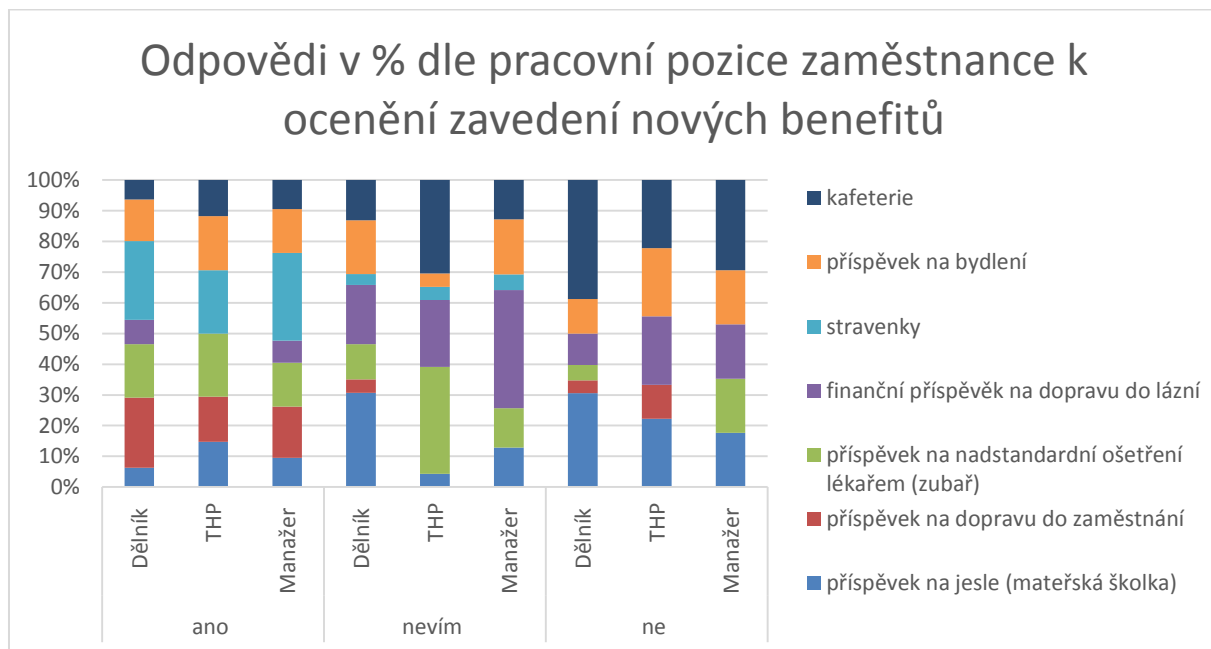


Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

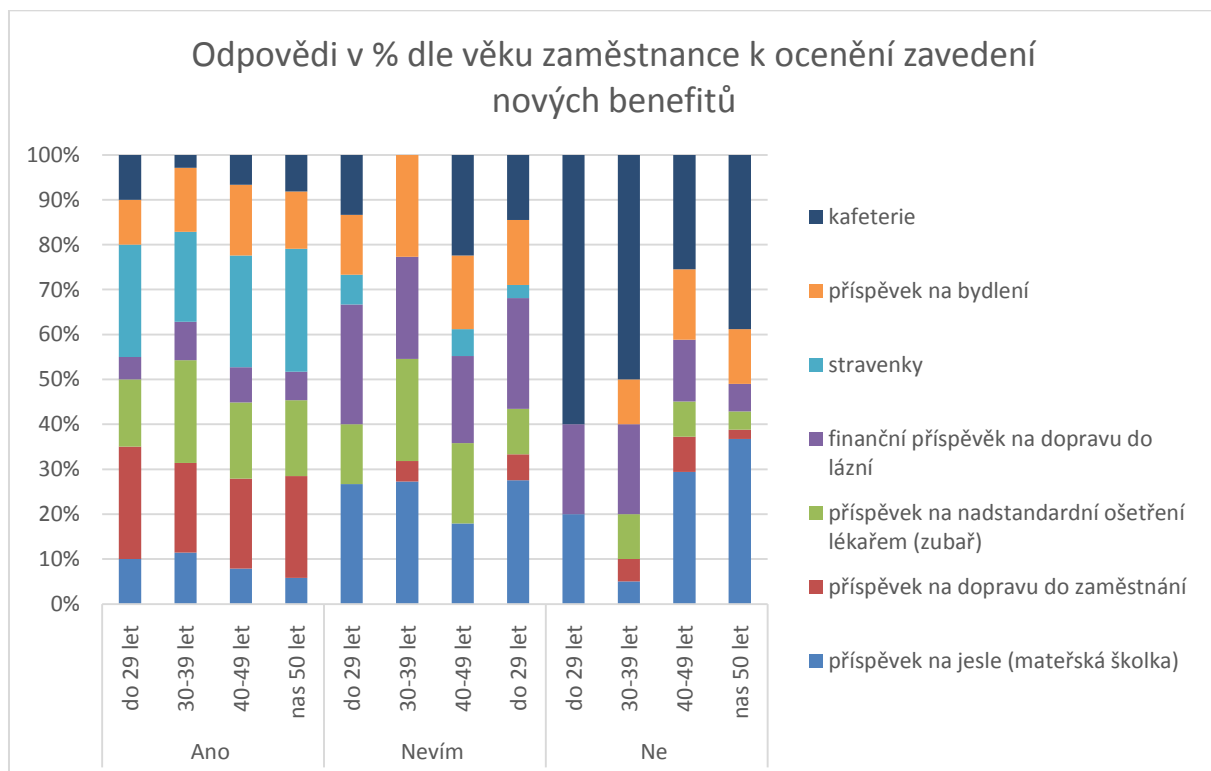


Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

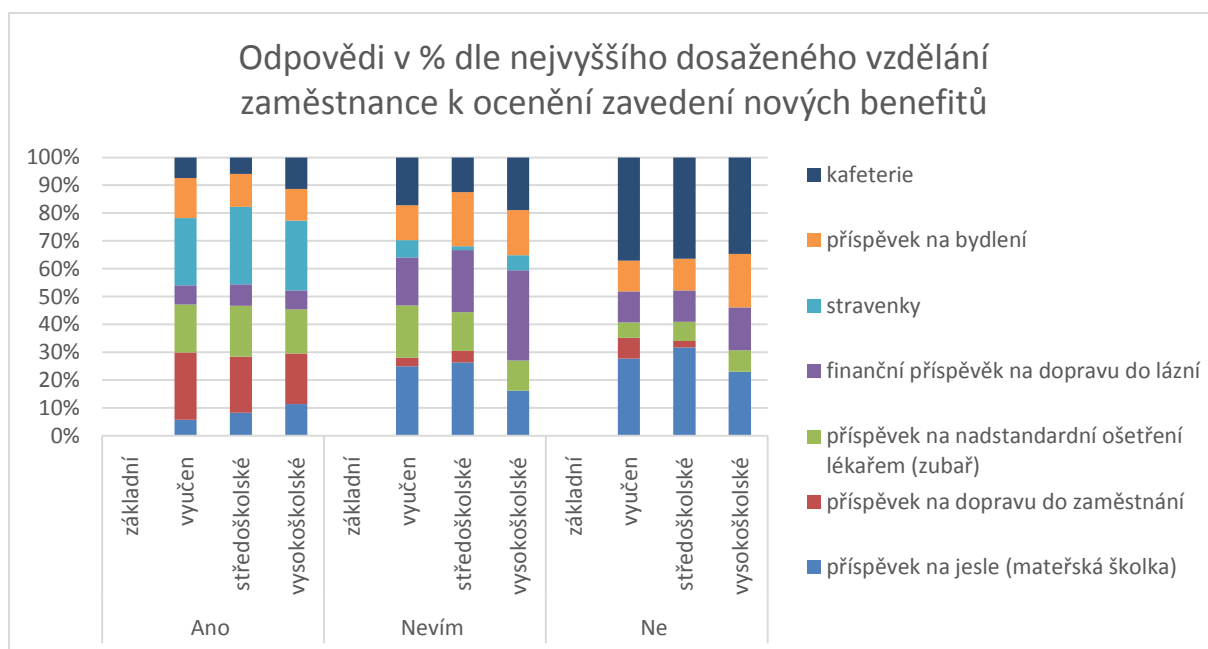
Příloha č. 6: Odpovědi v % dle pracovní pozice, věku a nejvyššího dosaženého vzdělání ohledně ocenění zavedení nových benefitů.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.



Zdroj: Vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření.

Příloha č. 7: Dotazníkové šetření v závodu 13 – Ocelárna, společnosti ArcelorMittal Ostrava, a. s.

Vážení respondenti,

velmi rád bych Vás tímto požádal o spolupráci při vyplnění dotazníku, který je součástí pro zpracování mé bakalářské práce na téma: „Posouzení motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců v průmyslovém podniku“.

Vámi poskytnuté informace jsou anonymní a nebudou žádným způsobem zneužity.

Děkuji Vám za ochotu a čas strávený nad dotazníkem.

Jakub Bečica

Svou odpověď prosím zakroužkujte.

1. Pohlaví

žena muž

2. Pracovní zařazení

dělník THP manažer (vedoucí pracovník)

3. Věková kategorie

do 29 let 30 – 39 let 40 – 49 let nad 50 let

4. Dosažené vzdělání

základní vyučen středoškolské vysokoškolské

5. Délka zaměstnání ve společnosti

1 - 10 let 11 - 20 let 21 – 30 let 31 a více let

6. Jste spokojen s výší mzdy?

ano nevím ne

7. Je pro Vás mzda dostatečně motivující?

ano nevím ne

8. Jste spokojen s prací, kterou vykonáváte.

ano nevím ne

V případě že jste uvedli ne, tak uveďte důvod.

.....

9. Jste spokojen (a) s dosavadními pracovními podmínkami?

ano nevím ne

10. Jste spokojen se současnou úrovní motivace ve společnosti?

ano nevím ne

11. V čem by dle Vašeho názoru měl zaměstnavatel zlepšit podmínky pro vaši spokojenost a motivaci? Napište. (např. základní mzda, směnové příplatky, individuální příplatky, prémie, penzijní připojištění, další benefity z KS)

.....

12. Jste seznámeni se současnými prémiovými ukazateli ve společnosti?
(pokud jste odpověděli ne, zakřížkujte proč)

ano nevím ne

Neznám skladbu ukazatelů	
Nikdo Vás neseznámil (neprezentoval)	
Složitost prémiových ukazatelů	
Jiné	

13. Rozumíte konstrukci prémiových ukazatelů ve společnosti?

ano nevím ne

14. Zakřížkujte, jak jsou současné uvedené benefity pro Vás důležité.
(Odpovězte prosím ke každému benefitu.)

Benefit	nejdůležitější	středně důležitý	není důležitý
penzijní a životní připojištění			
bezúročné půjčky			
příspěvek na ozdravný pobyt dětí			
ozdravné pobyty – lázně			
příspěvek při narození dítěte			
příspěvek na stravu			
vjezd do společnosti autem			
zaměstnanecký tarif O2			
příspěvek bezplatným dárcům krve			
rehabilitační programy			
ocenění zaměstnance při živ.jubileu			

15. Ocenili byste zavedení dalších benefitů ve společnosti? (Prosím zakřížkujte)

	ano	nevím	ne
Příspěvek na jesle (mateřská školka)			
Příspěvek na dopravu do zaměstnání			
Příspěvek na nadstandardní ošetření lékařem(zubař)			
Finanční příspěvek na dopravu do lázní			
Stravenky			
Příspěvek na bydlení			
Kafeterie			

**16. Dal (a) byste přednost udržení zaměstnanosti svých spolupracovníků, před vaším
mzdovým nárůstem.**

ano nevím ne

**17. Myslíte, že výhody plynoucí ze současné kolektivní smlouvy jsou pro zaměstnance
motivačním faktorem pro jejich spokojenost a loajalitu ke společnosti?**

ano nevím ne

18. Jste hrdi, že jste součástí velkého nadnárodního průmyslového podniku.

ano nevím ne

19. Věříte v budoucnost společnosti?

ano nevím ne

**20. V případě že jste odpověděli na otázku č. 19 NE, zakřížkujte, popřípadě dopište
svůj názor.**

Špatná image firmy	
Malé investice do firmy	
Velká konkurence	
Nedostatek zakázek	
Špatný management	
Špatná interní a externí informace	
Jiné	

**21. Jste při výkonu své práce příliš přetíženi a stresováni a ovlivňuje to váš pracovní
výkon?**

ano nevím ne

22. Nabízí Vám společnost možnost vzdělávání?

ano

nevím

ne

23. Nabízí Vám společnost možnost kariérního postupu?

(v případě že odpovíte na otázku NE, zakřížkujete odpověď v tabulce)

ano

nevím

ne

Nad 50 let – již neperspektivní	
Mé hodnocení není objektivní	
Vztahy na pracovišti	
Špatné rozvrstvení fin. prostředků (zvolení špatných školicích kurzů)	
Jiné	

24. V případě že plánujete odchod ze společnosti, specifikujte proč?

	ano	nevím	ne
Nedůvěra k vedení			
Nevyhovující mzdové podmínky			
Škodlivé pracovní prostředí			
Vztahy na pracovišti			
Nespravedlivost osobního ohodnocení			
Závist a pomluvy			
Jiné důvody			

25. Co by Vás motivovalo, abyste zůstal pracovat ve společnosti?

	ano	nevím	ne
Vyšší mzda			
Možnost vzdělávání			
Kariérní postup			
Lepší systém benefitů			
Kvalitnější přístup nadřízených			
Lepší komunikace			
Jiné důvody			

26. Kdo Vám podává informace o novinkách a o aktuálním dění ve společnosti?
(označte křížkem)

	ano	nevím	ne
Zástupce odborů			
Odborová periodika			
Vedení společnosti			

Internet společnosti			
Televizní projekce v jídelnách			
Interní noviny			
Jiné			

27. Jste spokojeni se současnou prací odborových organizací ve společnosti?

ano nevím ne

28. Jste přesvědčeni, že poskytovaný rozsah benefitů je zásluhou vyjednávání odborů při kolektivním vyjednávání?

ano nevím ne

29. Zastupuje Vás odborová organizace při vyjednávání s vedením společnosti o kolektivní smlouvě vyhovujícím způsobem?

ano nevím ne

30. Pokud jste v předchozí otázce uvedli NE, uveďte prosím proč?

.....

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.